

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza programu 50+ ve Škoda Auto

Analysis of the 50+ Programme at ŠA

DP-HF-KPE-2009-35

EVA MEDKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph. D., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Milan Hladík, Škoda Auto a.s., vedoucí odd. Lidské zdroje - Transformace

Počet stran 75

Počet příloh 5

Datum odevzdání 22. 5. 2009

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladu, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 4. 5. 2009

Anotace a klíčová slova

Diplomová práce se zabývá popisem a analýzou probíhajícího programu 50+ ve společnosti Škoda Auto a.s.

Autorka výběrem daného tématu poukazuje na důležitost řešení problematiky zaměstnávání starších zaměstnanců vzhledem k demografickému vývoji společnosti. Ukazuje fakt, že zaměstnávání starších zaměstnanců není pouze problémem České republiky, ale je diskutován ve všech zemích Evropské unie. Praktická část je zaměřena na společnost Škoda Auto a na program 50+, který je zde popsán, tak jak je ve společnosti Škoda Auto uplatňován. V závěru diplomové práce autorka analyzuje program 50+ a navrhuje možné zlepšení tohoto programu, které by přispělo k větší motivaci a spokojenosti zaměstnanců a pomohlo by řešit problematiku zaměstnávání starších zaměstnanců ve firmě Škoda Auto.

Klíčová slova:

Vzdělávání

Podnikové vzdělávání

Motivace

Motivační faktory

Společenská odpovědnost firmy

Dlouhodobé zaměstnávání

Abstract and key terms

The diploma thesis focuses on the description and analysis of the scheme 50+ in Škoda Auto a.s.

By her selection of the topic the author highlights the importance of solving the issues regarding employment of senior employees with respect to demographic development of the society. The thesis demonstrates the fact that employing senior employees is not a serious problem in the Czech Republic alone, but it is a burning issue in all member states of the EU. Practical section of the thesis is a case study dealing with the Škoda Auto company and the 50+ scheme, together with a description of the scheme as it is being applied in Škoda Auto. Finally, the author analyses the 50+ scheme and offers possible improvements which would contribute to increased employee motivation and satisfaction and help solve the issue of employing senior employees at Škoda Auto.

Key terms:

Education

Company learning

Motivation

Motivation factors

Social responsibility of a company

Long term employment

1 ÚVOD	10
2 VZDĚLÁVÁNÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	11
2.1 Podnikové (firemní) vzdělávání.....	11
2.2 Pojetí vzdělávání v systému personální práce.....	12
2.3 Proces podnikového vzdělávání.....	14
2.4 Metody používané v podnikovém vzdělávání	19
2.5 Moderní trendy v podnikovém vzdělávání.....	28
2.6 Motivace zaměstnanců	31
2.7 Pojem motivace	32
2.8 Proces motivace.....	33
2.9 Teorie motivace.....	33
2.10 Vzdělávání a motivace starších zaměstnanců	47
3 PROGRAM 50+ DLOUHODOBÉ ZAMĚSTNÁVÁNÍ	49
3.1 Sociálně demografická analýza Středočeského kraje.....	50
3.2 Zaměstnanci 50+ a trh práce	51
3.3 Dlouhodobé zaměstnávání v kontextu Evropské unie.....	65
3.4 O společnosti Škoda Auto a.s.....	67
3.5 Společenská odpovědnost firmy Škoda Auto	68
3.6 Charakteristika programu 50+ dlouhodobé zaměstnávání ve firmě Škoda Auto..	70
3.6.1 Program seniority	70
3.6.2 Zdravotní programy	71
3.6.3 Personální pool.....	72
3.6.4 Vzdělávání zaměstnanců	73
4 ANALÝZA PROGRAMU 50+ DLOUHODOBÉ ZAMĚSTNÁVÁNÍ.....	74
4.1 Organizace pracoviště a umíst'ování zaměstnanců	75
4.1.1 Odměňování zaměstnanců	76
4.1.2 Modely pracovní doby v návaznosti na účast v rehabilitačních opatřeních.....	79
4.2 Péče o zdraví zaměstnanců	80
4.3 Vzdělávání zaměstnanců	80
4.4 Realizace návrhu projektu.....	83
4.5 Zhodnocení	84
5 ZÁVĚR.....	85

Seznam zkratek a symbolů

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
ASAP	Akciová společnost pro automobilový průmysl
atd.	a tak dále
AZNP	Automobilové závody, národní podnik
CD	cílová dohoda
CSR	Corporate Social Responsibility – společenská odpovědnost firmy
č.	číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
ERG	teorie tří potřeb
Kč	koruna česká
kol.	kolektiv
mj.	mimo jiné
MTM	příplatek za intenzitu práce
např.	například
popř.	po případě
resp.	respektive
s.	strana
STEM	Středisko empirických výzkumů
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tj.	to je
TREND	racionalizační příplatek
tzv.	tak zvané
VAP	oddělení výroby převodovky
VŠE	Vysoká škola ekonomická

vyd.

vydání

Seznam tabulek

Tab. 1	Rozdíly mezi „klasickým pojetím“ podnikového vzdělávání a mezi tzv. „učící se organizací“
Tab. 2	Příčiny horšího uplatnění lidí starších padesáti let
Tab. 3	Zmapování počtu vhodných pracovních míst v útvaru výroby převodovky
Tab. 4	Varianta I. – zachování současného mzdového systému a osobního ohodnocení
Tab. 5	Varianta II. – osobní ohodnocení transformováno do cílových dohod
Tab. 6	Návrh benefitů vázaných na program dlouhodobého zaměstnávání
Tab. 7	Vybrané cílové skupiny, navrhovaná opatření a očekávaný cíl
Tab. 8	Mapa odhadu finančních investic nutných k realizaci pilotního projektu programu 50+ dlouhodobé zaměstnávání v útvaru výroby převodovky a provozních nákladů za období 1 roku

1 ÚVOD

Cílem této diplomové práce je analyzovat program 50+ dlouhodobé zaměstnávání ve společnosti Škoda Auto, vyhodnotit efektivnost tohoto programu a navrhnout jeho možná vylepšení.

Problematika zaměstnávání starších zaměstnanců se stává stále aktuálnější. V souvislosti s tímto tématem se objevují módní stereotypy, zejména snaha zúžit celou problematiku na téma diskriminace, ohrožení této skupiny na trhu práce a apelativní výzvy nediskriminovat starší zaměstnance. To ovšem nemění nic na faktu, že právě mezi staršími zaměstnanci je vyšší nezaměstnanost a jsou více ohroženi propuštěním z práce, stejně tak mají ztíženou situaci na trhu práce, protože mnohé firmy, často i nezáměrně, dávají přednost mladším lidem před staršími. Stárnutí populace je důležitou skutečností pro všechny země Evropské unie. Z demografických trendů vyplývá, že v příštích 50ti letech budou všechny země EU svědky prudkého nárůstu podílu starší populace a prudkého poklesu podílu populace v produktivním věku.

Téma diplomové práce „Analýza programu 50+ ve Škoda Auto“ jsem si vybrala proto, že tuto problematiku považuji za důležitou vzhledem k faktu, že naše společnost stárne a starších pracovníků bude v budoucnu přibývat. Jedním z řešení je zaměřit se na celoživotní vzdělávání, které pomůže lidem vypěstovat a udržet si návyk neustále zlepšovat své schopnosti a dovednosti a tím zvyšovat možnost pracovního uplatnění.

Diplomová práce je členěna na dvě části. Základ tvoří teoretická část, která popisuje problematiku vzdělávání a motivace zaměstnanců a součástí je i obecné vymezení problematiky vzhledem ke starším zaměstnancům. Praktická část se soustředí na společnost Škoda Auto a na problematiku zaměstnávání starších zaměstnanců nejen v České republice, ale i v kontextu Evropské unie. Po obecném představení společnosti Škoda Auto následuje kapitola, která se věnuje charakteristice programu 50+ ve společnosti Škoda Auto. Nejdůležitější částí této práce je analýza a shrnutí aplikace programu 50+ ve společnosti Škoda Auto a navržení některých doporučení, která by měla prostřednictvím programu 50+ zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců společnosti. Cílem je zjistit, zda projekt vyhovuje a přizpůsobuje se požadavkům, preferencím a potřebám starších zaměstnanců a jaké jsou jeho přínosy pro firmu Škoda Auto.

2 VZDĚLÁVÁNÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání v obecné rovině se dotýká každého občana vyspělých zemí. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdelávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu se stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.¹

2.1 Podnikové (firemní) vzdělávání

Podnikové firemní vzdělávání představuje vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou - subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými - kvalifikací objektivní tj. kvalifikovaností práce. Cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. V podnikovém vzdělávání tak dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů.² Uvedme poněkud konkrétněji nejdůležitější důvody toho, proč se organizace, chtějí-li být úspěšné a konkurenceschopné, musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků:

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. s. 237

² PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. s. 157

- stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají,
- proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost jejich pracovníků,
- častěji se mění technika a technologie v organizacích,
- častější jsou organizační změny a lidé je tedy musejí častěji zvládat,
- výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi,
- zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí a organizace na to musejí reagovat,
- mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení (prohlubování a rozšiřování práce, delegování a posilování pravomocí, plošší organizační struktury),
- rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích,
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit a z toho vyplývající nezbytnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí,
- nutnost snižování nákladů a lepšího využití technických zařízení a technologií,
- změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevují ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat,
- péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.³

2.2 Pojetí vzdělávání v systému personální práce

Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je dosti proměnlivé v čase a prostoru (závisí mj. i na sociálním prostředí, ve kterém organizace působí, na tom do jaké míry systém vzdělávání v dané zemi připravuje pracovníky pro potřeby konkrétní organizace, na kulturní a

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. s. 237.

vzdělanostní úrovni obyvatelstva apod.), závisí na povaze práce a používané technice a technologii v organizaci, na velikosti organizace a na mnoha dalších okolnostech.⁴

Z tohoto pohledu mezi důvody, které podnikové vzdělávání nejen opravňují, ale zároveň činí i nezbytným, stojí jistě nejvýše na žebříčku důležitosti přispění k dosažení všech cílů podniku. Konkrétně to znamená poskytnout podniku prostřednictvím dalšího vzdělávání výkonné pracovníky ochotné k podání určitého výkonu. Druhým důvodem je existence rostoucích požadavků na kvalifikaci pracovníků, neboť školní vzdělání směřem ke konkrétním činnostem podniku bývá často koncipováno příliš obecně. Třetím důvodem jsou změny ve společenském systému. Zaměstnanci se potřebují rychle přizpůsobit změnám v okolí a vzdělání je určitým nástrojem k přizpůsobení se. Čtvrtým důvodem je skutečnost, že k podnikovému vzdělávání nutí firmy signály z trhu, jako např. hospodářské výsledky, hodnotící zprávy, sílící orientace na zákazníky, to vše představuje významný zdroj pro zkvalitňování a prosazování podnikového vzdělávání. Konečně pátým důvodem je skutečnost, že vzdělávání pracovníků bývá považováno za důležitý činitel vytváření firemní kultury, eventuálně formování a prosazování různých strategií podniku. Samotný fakt, že se firmy věnují oblasti vzdělávání, ještě nezaručuje úspěšnost v této činnosti. Podnik by totiž neměl opomíjet dodržování podmínek efektivního vzdělávání.

Teorie učení naznačují, že v zájmu efektivnosti vzdělávání musí být splněny následující podmínky:

- jedince je třeba motivovat k učení se,
- je nezbytné stanovit normy výkonu, pomocí nichž bude možné zhodnotit dosažený pokrok vzdělávajících se osob,
- důležitou osobou je školitel, který zajišťuje vedení vzdělávajících se osob a v případě potřeby je dokáže i povzbudit a pomoci jim,
- vzdělávající se osoby by měly považovat vzdělávací systémy za užitečné a mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání. Pokud by tomu bylo naopak, hrozí selhání celého systému vzdělávání,

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. s. 238.

- školené osoby by měly být zapojovány nejen do práce se školitelem a spoluúčastníky školení, ale i do vytváření vlastního vzdělávacího programu,
- metody vzdělávání je nutné používat v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince i skupiny. Metody by měly být obměňovány a měly by být rozmanité. Výsledkem je nepolevující zájem vzdělávajících se osob,
- je důležité si uvědomit, že učení vyžaduje čas na rozmyšlení a prověření si nových myšlenek. Z těchto důvodů by neměl ve vzdělávacích programech chybět prostor pro opakování a vyzkoušení si látky,
- bezvýznamné není ani uvědomění si skutečnosti, že existují různé úrovně učení se, které vyžadují adekvátní metody a zaberou různou dobu.⁵

2.3 Proces podnikového vzdělávání

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jimi se rozumí především existence skupiny či skupin pracovníků (často jsou členy i externí odborníci), iniciujících vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku.⁶ Jiným přístupem je definování systematického vzdělávání jako procesu, který je vytvořen specificky k uspokojování definovaných potřeb, bez ohledu na již popsanou nepřetržitost realizace vzdělávacích aktivit.⁷

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace, následuje fáze plánování vzdělávání, třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání, tedy

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 494.

⁶ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 2. vyd. Praha: Linde, 2000. s. 321.

⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 496.

realizace vzdělávacího procesu a následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod:⁸

Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce. Kvalifikaci a vzdělání prostě dovedeme měřit a posuzovat jen velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání, resp. vyučeností, v obou případech v kombinaci s délkou praxe. Individualitu pracovníka, jeho specifické schopnosti, vlastnosti, talent, jeho přístup k řešení úkolů, jeho postoje – prostě všechno to, co v podstatě rozhoduje, do jaké míry se např. absolvování určitého stupně školního vzdělání či jiné základní přípravy na povolání a délka praxe promítnou do jeho pracovního výkonu, však žádným měřením postihnout neumíme.

Zajímavým bodem je také posuzování toho, čím potřeby vzdělávání vlastně chceme identifikovat. Potřeby organizace nebo potřeby pracovníka samotného, které samozřejmě je třeba brát v úvahu.

Proto i fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání jejích pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech. Má tedy spíše povahu experimentu, jehož výsledky vstupují pak na závěr celého cyklu jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání, a modifikují tak další cyklus vzdělávání pracovníků. Potřeba vzdělávání může vyplynout i ze soustavného sledování pracovního výkonu pracovníků, kvality výrobků či služeb, využívání zdrojů, využívání pracovní doby, stability pracovníků na jednotlivých pracovištích i v celé organizaci apod. Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání je tedy značné množství a jen zřídka lze bezpečně stanovit nějaké pořadí důležitosti jednotlivých faktorů určujících aktuální potřebu vzdělávání či perspektivní potřebu kvalifikace a vzdělání v organizaci. V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření.

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. s. 244-259.

Obvykle jde o tři skupiny údajů:

- údaje týkající se celé organizace, tj. např. údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činnosti, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) atd. Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz, o absenci apod.,
- údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Jde v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkonů a potřeby práce v organizaci,
- údaje o jednotlivých pracovnících, tedy údaje, které je možné získat např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci (plnění kvalifikačních požadavků) a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o rozhovorech s pracovníkem či různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.

Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace. Obvykle se přitom používá jedné nebo více z následujících metod:

- analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících,
- analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání,
- analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popř. přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených,

- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů,
- analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popř. i dalšími pracovníky.

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze **plánování vzdělávání pracovníků**. Vzdělávání totiž s sebou přináší nemalé finanční náklady, výše nákladů často bývá pro firmy prioritní záležitostí. V takovém případě firma porovnává zjištěné potřeby vzdělávání s možnostmi organizace. Většinou totiž nelze realizovat a plně uspokojit všechny zjištěné potřeby. Pak musí firma, často prostřednictvím personálního managementu určit, které oblasti, kteří zaměstnanci, které skupiny zaměstnanců jsou v tomto směru pro firmu klíčoví, a kterým tedy bude vzdělávání poskytnuto. K tomuto rozhodování může přispět zejména zapojení vedoucích pracovníků pracovních skupin. Výsledkem tohoto kroku by mělo být pořadí naléhavosti jak z hlediska obsahu vzdělávání, tak z hlediska jeho uvažovaných účastníků. Z hlediska nákladů pro firmu nejde jen o finanční částku, kterou je třeba reálně zaplatit za realizaci vzdělávací akce, ale zapomenout nelze ani na ztrátu fondu pracovní doby školených, často však i interních školitelů. Přestože se jedná vlastně o investici do budoucna, je třeba tuto momentální ztrátu omezit vhodnými organizačními opatřeními. Dalším krokem je vytvoření již konkretizovaného návrhu programu vzdělávání a jemu odpovídajícímu návrhu rozpočtu. V jednotlivých podnicích pak tyto návrhy prochází procesy schvalování. Vznikne tak plán vzdělávání pracovníků. V jednotlivých firmách pak funguje určitý zaběhnutý systém, jak se navrhovaní účastníci registrují pro vybraná školení či vzdělávací akce. Stejně tak i výběr je determinován zvyklostmi firmy. Někdy se o konkrétních jedincích rozhodne už ve fázi schvalování plánu nebo mohou být jedinci vybíráni až po schválení plánu ze stanovených pracovních skupin.⁹

⁹ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 2. vyd. Praha: Linde, 2000. s. 322.

Jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů spočívají v tom, že za prvé, kurzy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu, a za druhé, každé vzdělávání by se mělo po ukončení vyhodnocovat, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky.¹⁰

Ve fázi realizace plánu vzdělávání v konkrétním podniku je hlavním cílem plnění předem sestaveného plánu. Podnik si musí uvědomit, že plán, který sestavil, není neměnnou soustavou, ale naopak soustavou flexibilní, kterou podnik může přizpůsobovat dle vzniklé situace novým podmínkám.

Základním problémem **vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu** je stanovení kritérií hodnocení. Jak již bylo konstatováno v souvislosti s identifikací potřeby vzdělávání jako kvalitativní charakteristiky obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo, mnohdy dosti spekulativními způsoby. Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. Zmiňme se alespoň o některých z nich:

- porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu: tento postup má ovšem mnohá úskalí, nehledě na to, že je velmi obtížné sestavit test, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností, popř. dva rovnocenné testy, z nichž jeden bychom použili jako vstupní a druhý jako závěrečný, mohou být výsledky testu ovlivněny i momentálním rozpoštěním testovaného a okolnostmi, za nichž testování probíhá. Dalším problémem je i porovnávání výsledků vstupních a závěrečných testů, kdy máme většinou sklon připisovat pozitivní rozdíl v plné míře účinkům vzdělávání, zatímco s možným negativním rozdílem si nevíme rady,
- monitorování vzdělávacího procesu a programu, tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů, popř. hodnocení práce vzdělavatelů. Pokud účinnost metod a práci vzdělavatelů hodnotíme podle výsledků testů změny znalostí a dovedností účastníků, platí totéž co v předchozím případě,

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 793-805.

- kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků či služeb, poklesu nákladů, zmetkovitosti či hospodaření s materiálem apod. Ještě problematičtější je to v případě praktického přínosu vzdělávání u vedoucích pracovníků. Je otázkou, jak např. měřit změny chování, změny schopnosti vést pracovníky, organizovat práci, řešit problémy, rozhodovat se apod.

Ve všech těchto případech mohou vést jakékoliv pokusy o porovnání nákladů a přínosů vzdělávání ke zkresleným výsledkům. Kromě toho možnost měřit přínos vzdělávání závisí i na charakteru a obsahu práce.

Důležité je i rozhodování o tom, zda hodnocení provádět ihned po ukončení akce, či až po delší době. Nelze zapomínat ani na to, že výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků se vzdělávat, jaké je klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, jak se všeobecně v organizaci využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků, jaká je také kontrola pracovníků atd.

2.4 Metody používané v podnikovém vzdělávání

Pod pojmem vzdělávací metoda lze chápat takovou metodu, která usnadňuje, umožňuje a stimuluje efektivní učení a přitom podněcuje účastníka a orientuje ke změnám v chování.

Metody vzdělávání jsou zařazeny do tří skupin podle toho, kde se obvykle používají:

- metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti) – demonstrování (ukázka pracovního postupu), koučování, mentoring, rotace práce/plánované zážitky (plánované získávání zkušeností),
- metody vzdělávání používané jak při výkonu práce (na pracovišti), tak mimo pracoviště - učení se akcí, instruktáž, metoda otázek a odpovědí, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů, pomocí videa či interaktivního videa, multimediální vzdělávání,
- metody vzdělávání mimo pracoviště - přednáška, přednáška spojená s diskusí, diskuse, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, skupinová dynamika,

výcvikové skupiny, výcvik interaktivních dovedností, nácvik asertivity, neuro – lingvistické programování, distanční vzdělávání, učení se hrou.¹¹

Při aplikaci **metod vzdělávání používaných při výkonu práce (na pracovišti)** využíváme skutečnosti, že se pracovník učí při plnění svých pracovních úkolů. Jako nejvhodnější se její užití ukazuje u dělníků. Vyhýbá se hlavním nevýhodám vzdělávání mimo pracovní proces tj. nedostatku autentičnosti a spojení s pracovním výkonem zaměstnance:¹¹

Demonstrování (ukázka pracovního výkonu) je metoda, při níž se lidem říká a ukazuje, jak mají dělat svou práci, a okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili. Je to jedna z nejpoužívanějších a také nejzneužívanějších metod vzdělávání. Je to bezprostřední metoda a vzdělávaná osoba je při ní aktivně zapojena.

Koučování je metoda založená na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postupů. Koučování je nejefektivnější, jestliže se může uskutečňovat neformálně, jako součást normálního procesu řízení nebo vedení týmu. Tento typ koučování tvoří – pomáhání lidem, aby si uvědomili, jak pracují a co se musejí naučit, kontrolované delegování, využívání každé situace jako příležitosti k učení se a vzdělávání, usměrňování v tom, jak vykonávat určité pracovní úkoly, ale vždy takovým způsobem, kdy se spíše pomáhá lidem s učením, než abychom je násilně krmili tím, co mají dělat a jak to mají dělat. Belcourt a Wright¹² uvádějí, že zaměstnanec a kouč si musejí vzájemně důvěřovat, jinak bude zaměstnanec celý rozvoj chápat jako práci „navíc“. Možná je nejdůležitějším aspektem procesu koučování trvalý vzájemný dialog a zpětná vazba. Jenom za těchto podmínek se zaměstnanci ochotně účastní tohoto dvoucestného procesu, který si často žádá vynaložit značné úsilí a převzít určité riziko.

Mentoring je metoda používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou a radí, čímž pomáhají rozvíjet kariéru svých „chráněnců“, kteří jsou jim přiděleni. Podle jiných autorů i na základě praktického provádění mentoringu nejde obvykle o přidělování mentorů, ale o to, že si pracovník svého mentora volí sám z lidí, kterých si pro jejich odborné a lidské vlastnosti váží, vnáší to do vzdělávání výraznější prvek participace vzdělávaného pracovníka.

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 793-795.

¹² BELCOURT, M.; WRIGHT P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. s. 80.

Tato volba odlišuje mentoring od koučování, kdy právě kouč je pracovníkovi přidělen. Účelem mentoringu je doplňovat učení se při výkonu práce, které je vždy nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel určitého pracovního místa potřebuje. Mentoring rovněž doplňuje formální vzdělávání tím, že nabízí vzdělávanému individuální vedení od zkušeného manažera nebo odborníka, který je „dobře informován o organizaci“.

Rotace práce/plánované zážitky – cílem rotace práce je rozšiřovat zkušenosti lidí tím, že budou postupně pracovat na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace. Pokud to není pečlivě naplánováno a kontrolováno, může jít o neúčinnou a frustrující metodu získávání dodatečných znalostí a dovedností. To co se někdy nazývá „turistickou“ metodou pohybu vzdělávaných z útvaru do útvaru, vyvolalo oprávněnou kritiku, protože jde o ztrátu času stráveného v místech, kde nikdo neví, co si se vzdělávanými pracovníky počít a jak o ně pečovat. Je lepší používat spíše termín „plánované pořadí zážitků (zkušeností)“ než termín „rotace práce“. Zdůrazňuje se tím, že by měly být zážitky či zkušenosti naprogramovány tak, aby naplnily cíle učení v podobě získání znalostí a dovedností v různých útvarech a na různých pracovních místech. Úspěšnost této metody závisí na zpracování programu, který stanovuje, co by se měl pracovník v každém útvaru nebo na každém pracovním místě naučit. Musí rovněž existovat vhodná osoba, která dohlédne na to, aby vzdělávající se osoby měly ty správné pracovní zážitky nebo příležitosti se učit, a musí být rovněž řečeno, jakým způsobem se budou prověřovat pokroky v učení. Vhodným způsobem je zadat učícím se osobám seznam otázek k zodpovězení.

Metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo něj se uplatňují jak při zapracování nových pracovníků, tak při doškolování či rozvoji současných pracovníků.¹³

Učení se akcí je metodou pomáhající manažerům v rozvíjení jejich schopností tím, že je vystavuje skutečným problémům. Musejí tyto problémy analyzovat, formulovat doporučení a poté, místo aby se spokojili se zprávou či hlášením, podniknout příslušné kroky. Metoda je v souladu s tvrzením, že manažeři se nejlépe učí tím, když něco konkrétního dělají, než když se jim něco říká. Typický program učení se akcí spočívá ve vytvoření skupiny čtyř nebo pěti manažerů, kteří mají za úkol vyřešit nějaký problém. Vzájemně si pomáhají a učí se jeden od

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 795-800.

druhého, ale pravidelně je přítomen externí konzultant nebo „poradce skupiny“. Projekt může trvat několik měsíců a skupina se často setkává, pokud možno jeden den v týdnu. Poradce pomáhá členům skupiny učit se jeden od druhého a vyjasňuje proces učení se akcí.

Instruktaž pro práci je metoda, která by měla být založena na analýze dovedností a na teorii učení se. Postup při instruktaži by měl mít čtyři fáze - přípravu, prezentaci, tj. vysvětlení a demonstrování, procvičování a testování a používání a zdokonalování. Příprava pro každou fázi instruování znamená, že instruktor musí mít plán prezentace předmětné záležitosti a použití vhodné vyučovací metody, vizuální pomůcky a pomůcky pro demonstrování. Znamená to také připravit vzdělávané osoby na následující instruktaž. Prezentace by se měla skládat z kombinace sdělování a ukazování – z výkladu a demonstrování. Výklad by měl být tak jednoduchý a tak přímočarý, jak je to jen možné: vzdělavatel stručně vysvětlí základní záležitosti a co je třeba v souvislosti s nimi hledat. Demonstrování je podstatnou fází instruktaže, zejména v učení se dovednostem něco udělat. Procvičování spočívá v tom, že učící se pracovník napodobuje instruktora a soustavně opakuje operaci pod jeho vedením. Cílem je dosáhnout u každé části celkového úkolu cílové úrovně výkonu, ale instruktor musí neustále usilovat o vytváření koordinovaného a integrovaného výkonu práce, znamená to vyladovat propojení jednotlivých prvků úkolu do celkového harmonického pracovního postupu. Zdokonalování probíhá během celého období vzdělávání po dobu potřebnou k tomu, aby vzdělávaný pracovník dosáhl takové úrovně pracovního výkonu, který bude odpovídat normálnímu zkušenému pracovníkovi, a to jak z hlediska kvality a rychlosti, tak z hlediska bezpečnosti.

Pověření úkolem představuje specifický úkol nebo šetření, který vzdělávaný pracovník provádí na žádost vzdělavatele nebo manažera. Pověření úkolem lze použít jako testu na závěr vzdělávání, a protože jde o realistickou záležitost, mělo by napomoci přenesení toho, co se vzdělávaný naučil, do normální pracovní situace. Vzdělavatel může i nadále do jisté míry vzdělávaného vést, aby zabezpečil, že vzdělávaný, v případě, že narazí na problémy ohrožující splnění úkolu, neztratí sebedůvěru.

Projekty jsou v hrubých rysech zpracované studie nebo úkoly, které mají účastníci vzdělávání dodělat, často na základě obecných pokynů svého vzdělavatele nebo manažera. Povzbuzují iniciativu při vyhledávání a analyzování informací, vytváření nápadů a při přípravě a prezentování výsledků projektu.

Studium doporučené literatury a usměrňování při výběru literatury – znalost lidí lze zvýšit také tím, že jim poskytneme knihy, sylaby nebo podnikovou literaturu a požádáme je, aby si tyto písemnosti přečetli a komentovali je. K usměrňování při výběru literatury může dojít před nějakým kurzem, kdy požádáme účastníky, aby si přečetli literaturu, na kterou kurz naváže. Málokdy to však udělají. Nebo jim můžeme dát tuto literaturu během kurzu a použít ji jako nástroje upevňování naučených znalostí a dovedností. Lektorem pečlivě připravené sylaby bývají často po skončení kurzu vyhozeny do popelnice. Mnohem lepší bude, když budou tyto sylaby rozdávány ve vhodném okamžiku během lekce nebo bezprostředně po ní a účastníci se požádají, aby diskutovali o jednotlivých otázkách, které z těchto materiálů vyplývají.

Vzdělávání pomocí počítačů je formou individualizovaného vzdělávání se, a jako takové projevem vzdělávací technologie. Využívá schopností počítače pomáhat při soustavném formování kvalifikace a při rekvalifikaci lidí, týkající se nových procesů a postupů. Vzdělávání pomocí počítačů začíná vytvářením návrhu vzdělávacích systémů. Každá jednotlivá lekce se plánuje na základě pečlivé analýzy, promýšlí se sekvence vzdělávání a program se testuje. Vzdělávání pomocí počítačů umožňuje vzdělavatelům zabudovat do vzdělávání prvek adaptability, který by měl zabezpečit skutečně interaktivní prvek učení. Většina systémů vzdělávání pomocí počítačů vede vzdělávající se osoby k tomu, aby studovaly text na obrazovce. Na problémy objevující se na obrazovce reagují tím, že napíší odpověď pomocí klávesnice. Dokonalejším systémem je interaktivní video. Lze také použít internetu nebo intranetu.

Vzdělávání pomocí videa – zatímco tištěné slovo má jako médium omezené možnosti, schopnost videa prezentovat informace vizuálně představuje nepochybně značnou pomoc při vzdělávání všude tam, kde je nedostatek dobrých vzdělavatelů. Vzdělávání je efektivnější, je-li doplněno vedením nějakého vzdělavatele, který zabezpečuje, aby pasivní povaha dívání se na obrazovku vyústila do aktivního učení se. S pomocí kamer může video poskytnout okamžitou zpětnou vazbu, zejména při vzdělávání v takových interaktivních dovednostech, jako je vedení rozhovoru, konzultování, prodej, řízení schůzí a instruování.

Interaktivní video je založeno na splynutí dvou významných vzdělávacích technologií, vzdělávání pomocí počítačů a videa, jejichž kombinace znamená, že výsledný efekt je větší než součet efektů obou částí. Vzdělávání pomocí počítačů je individualizované a interaktivní. Pomocí programového vybavení je schopné přizpůsobit se potřebám a tempu každého

vzdělávajícího se jedince. Video je účinné, když je důležitý realistický zvuk a obraz a práce s kamerou může vykompenzovat plošnost obrazovky a napomáhá tak ke zpodobení třírozměrné reality. Ale video je jako prostředek omezené. Nemůže to být individualizované vzdělávání. Dívání se na video je pasivní záležitost a pořadí instrukcí je vždy lineární. Interaktivní video nabízí vzdělavateli to nejlepší z obou metod vzdělávání. Je individualistické, interaktivní a umožňuje volbu a „nazdařbůh“ přístup jako vzdělávání pomocí počítačů, ale může tu být také interaktivní video, nejčastěji realistické nehybné nebo pohyblivé obrázky bez zvuku.

Multimediální vzdělávání používá řady médií, včetně audia, videa, textu, grafiky, fotografie a animace, které jsou vzájemně propojeny, aby vytvořily interaktivní program, který pak zprostředkovává osobní počítač. Multimediální program je tedy bohatý z hlediska prezentace a využívá širokou škálu přístupů ke vzdělávání, které se navzájem podporují. Vzdělávající se osoby získávají rychlou zpětnou vazbu a mohou pracovat vlastním tempem, čímž se zvyšuje soustředění a míra uchování informace. Multimediální vzdělávání je velmi vhodné ke vzdělávání lidí zaměřenému na procedury a procesy, kde součástí požadavků kladených na vzdělání jsou přizpůsobení, dril, rutina, postupy, metody, směrnice a jejich dodržování.

Metody vzdělávání používané mimo pracoviště se na rozdíl od metod vzdělávání na pracovišti hodí spíše ke vzdělávání řídicích pracovníků a specialistů. V praxi se však obou skupin metod využívá ke vzdělávání všech kategorií pracovníků, přičemž dochází k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny vzdělávajících se osob.¹⁴

Přednáška je metodou vzdělávání s malou či žádnou participací vzdělávaných, s výjimkou závěrečné části, která bývá věnována otázkám či odpovědím. Používá se k přenášení informací k posluchačům a vyznačuje se tím, že přednášející má pod svou kontrolou jak obsahovou, tak časovou strukturu přednášky. Efektivnost přednášky závisí na schopnosti přednášejícího prezentovat látku s rozumným využitím vizuálních pomůcek. V zájmu efektivity by přednáška neměla být delší 30 nebo 40 minut, nesmí obsahovat příliš mnoho informací, musí se snažit usnadnit zapamatování informací pomocí vhodných vizuálních pomůcek a musí jasně ukázat, co se musí udělat pro praktické zvládnutí přednášené látky.

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 800-805.

Přednáška spojená s diskusí je méně formální přednáška pro malou skupinu, nepřesahující 20 lidí, se spoustou času věnovaného diskusi. Vedení lidí k aktivní účasti a povzbuzování jejich zájmu znamená, že si lidé uchovávají více poznatků, než je tomu u obyčejné přednášky, ale pokud nebude diskuse pečlivě řízená, mohou v ní dominovat výřečnější a sebevědomější členové skupiny.

Diskuse si klade za cíl přimět posluchače, aby se aktivně zapojil do učení, poskytuje lidem možnost učit se ze zkušeností ostatních, pomoci lidem, aby pochopili i jiné názory, rozvíjet schopnosti sebevyjadřování. Cílem vzdělavatele by mělo být vést a usměrňovat uvažování a myšlení skupiny. Měl by se tedy soustředit více na formování postojů než na sdělování nových znalostí. Vzdělavatel musí nenápadně stimulovat lidi k tomu, aby mluvili, vést diskusi předem danými cestami a zajišťovat dílčí a závěrečné shrnutí diskuse.

Případová studie je historie nebo popis nějaké události nebo řady okolností, které vzdělávající se osoby analyzují, aby odhalily příčiny problému a vypracovaly jeho řešení. Případové studie se používají hlavně v kurzech pro manažery a vedoucí týmů, protože jsou založeny na přesvědčení, že manažerské schopnosti a znalosti lze nejlépe získat a rozvíjet prostřednictvím zkoumání skutečných událostí a diskusí o nich. Případové studie by měly usilovat o zlepšení schopnosti zkoumat problémy, hledat informace, vyměňovat si nápady a analyzovat zážitky a zkušenosti tak, aby účastníci vzdělávání mohli objevovat podstatu věcí a procesů, na které je případová studie zaměřena. Nebezpečí případových studií spočívá v tom, že je účastníci často vnímají jako něco, co neodpovídá jejich potřebám, a to dokonce ani v případě, když případové studie vycházejí ze skutečnosti. Je úkolem vzdělavatele vyhnout se tomuto nebezpečí tím, že nedovolí účastníkům, aby případové studie odbývali nedomyšlenými poznámkami a věnovali se jim povrchně.

Hraní rolí je metodou, při které účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace. Půjde o situaci, v níž se projevuje vzájemné působení, či vzájemná součinnost mezi dvěma lidmi nebo uvnitř skupiny. Situace by měla být zvlášť připravena a každý účastník by měl dostat stručný popis s jejím vysvětlením a s hrubým náčrtem své role v ní. Hraní rolí však může také zcela přirozeně vyplynout z případové studie, když vzdělavatel požádá účastníky, aby ji zkusili řešit tak, že budou hrát role osob uváděných případovou studií. Hraní rolí umožňuje účastníkům získat od vzdělavatele a svých kolegů odbornou radu a konstruktivní kritiku, a to v bezpečných podmínkách vzdělávání, kdy nelze nic zkazit. Může pomoci zvýšit sebedůvěru a rozvinout dovednosti v jednání s lidmi. Hlavní

obtíže spočívají v tom, že účastníci jednak upadají do rozpaků, jednak neberou cvičení vážně a přehrávají své role a karikují je.

Simulace je metoda vzdělávání, která kombinuje případové studie a hraní rolí tak, aby se dosáhlo v podmínkách učebny maximální míry realismu. Cílem je usnadnit přenos toho, co se účastníci naučili během vzdělávání mimo pracoviště, do pracovního chování, a to tak, že se v učebně napodobí a předvedou situace, které co nejvíce odpovídají skutečnému životu. Účastníci tak dostávají příležitost si cvičit a praktikovat chování v podmínkách stejných nebo velice podobných tomu, s čím se budou setkávat po ukončení kurzu.

Skupinová cvičení – účastníci zkoumají problémy a formulují jejich řešení jako skupina. Oním problémem může být případová studie, nebo to může být problém bez jakékoliv souvislosti s každodenní prací. Cílem cvičení tohoto druhu je, aby si lidé vyzkoušeli a osvojili schopnost pracovat kolektivně a uvědomili si, jak se skupina lidí chová při řešení problémů a rozhodování.

Skupinová dynamika má tři vzájemně propojené a často se překrývající cíle - zlepšit efektivitu fungování skupiny, zvýšit sebepochopení a uvědomování si sociálních procesů a rozvinout dovednosti orientované na vzájemnou součinnost a vzájemné působení, které umožňují lidem fungovat ve skupinách efektivněji. Skupinové vzdělávání může rovněž pomoci při modifikování individuálních postojů a hodnot.

Výcvik T-skupiny neboli výcvikové skupiny má za tři hlavní cíle - zvýšit vnímavost účastníků, zvýšit diagnostické schopnosti a zvýšit akční dovednosti. Vzdělavatelé v T-skupině vysvětlují cíle programu a mohou povzbuzovat diskusi a přispívat k výcviku svými vlastními reakcemi. Ale v žádném případě neuplatňují nějaké tvrdé vedení a skupina je do značné míry odkázána na své vlastní nápady při vytváření struktury vzdělávání, která bere v úvahu jak cíle členů skupiny, tak cíle vzdělavatele, a vytváří klima, v němž skupina spoléhá při diskusích o chování členů na vzájemnou pomoc mezi členy, kteří se zároveň těší vzájemné důvěře. Dělají to tak, že si poskytují zpětnou vazbu nebo vyjadřují si vzájemně svoje reakce. Členové nemusejí vždy akceptovat komentáře, které se jich týkají, ale s rozvojem a zráním T-skupiny si členové stále více uvědomují, jak některé aspekty jejich chování jsou před nimi samými skryty a budou tak na nejlepší cestě zvýšit svou vnímavost, diagnostické schopnosti a akční dovednosti.

Nácvik interaktivních dovedností je jakákoliv forma vzdělávání, která se zaměřuje na zvýšení efektivnosti vzájemného působení jedince s ostatními lidmi. Typický program zaměřený na interaktivní dovednosti má tři fáze - fázi diagnostickou (zabírá širokou řadu činností a vzdělavatel zaznamenává a analyzuje vzorky chování členů skupiny), fázi formální zpětné vazby (vzdělavatel předá účastníkům zpětnou vazbu) a fázi uplatňování, monitorování a následné zpětné vazby (účastníci skupiny rozvíjí další aktivity směřující k vytváření a uplatňování nových způsobů chování).

Nácvik asertivity má pomoci lidem, aby byli efektivnější při vyjadřování svých názorů, svého přesvědčení, svých přání a pocitů přímým, poctivým a přiměřeným způsobem. Lze použít zvláštního dotazníku, který si účastníci nácviku sami vyplní a který jim pomůže pochopit jejich chování v situacích, kdy je nezbytné být asertivní – bojovat za své hledisko a trvat na svých právech takovým způsobem, aby nedošlo k narušení práv ostatních lidí.

Semináře tvoří speciálně sestavená skupina lidí, kteří s pomocí jakéhosi moderátora společně zkoumají záležitosti organizace anebo posuzují svou týmovou efektivnost za účelem navržení dohodnutých kroků, jimž budou všichni plně oddáni a v nichž se budou všichni plně angažovat.

Neuro - lingvistické programování – pojetí reality je u každé osoby ve skutečnosti její subjektivní interpretací, protože myšlení je vlastně jakýmsi filtračním zařízením. Lidé se učí programovat své reakce na jiné lidi a vytvářet podvědomé strategie pro interakce s nimi. Neuro - lingvistické programování pomáhá lidem identifikovat tato strategie, takže si pak mohou vybrat a mít pod kontrolou to, co by jinak bylo automatickými reakcemi a automatickým chováním.

Distanční vzdělávání umožňuje vzdělávajícím se osobám učit se, často ve svém volném čase a doma, z učebních materiálů připravených a často i prezentovaných kdekoliv. Nejznámější metodou distančního vzdělávání jsou korespondenční kurzy. Normálně probíhají prostřednictvím pošty a trpí tak časovým rozdílem mezi okamžikem, kdy student pošle svou práci a okamžikem, kdy ji dostane zpět opatřenou poznámkami konzultanta. Úspěšnost korespondenčních kurzů závisí na vytrvalosti studenta, na kvalitě pokynů a rychlosti výměny korespondence.

Učení se hrou či pohybovými aktivitami probíhá pomocí nejrozličnějších typů pohybových aktivit: plavby na plachetnicích, horské turistiky, slézání skal, kanoistiky, průzkumu jeskyní,

různých her atd. Spočívá v tom, že účastníci působící v týmech musejí pod určitým tlakem provádět pohybové aktivity, o nichž zhora nic nevědí. Smyslem je to, že tyto testy jsou určitými příklady či obdobami podnětů nebo výzev, s nimiž se lidé musejí setkávat při práci, ale jejichž neznámá povaha znamená, že se mohou více poučit o tom, jak fungují pod tlakem jako vedoucí nebo členové týmu. V rámci tohoto učení působí jakýsi moderátor či „usnadňovatel“, který pomáhá účastníkům, aby se individuálně nebo kolektivně poučili ze svých zážitků.

Metod vzdělávání existuje celá řada, výběr z nich by měl provádět odpovědný management konkrétní firmy tak, aby bylo vyhověno daným podmínkám firmy a potřebám zaměstnanců, tj. charakter produkce, množství zaměstnanců a další specifika. Nezanedbatelná je i stránka finanční, některé metody přece jen představují značné časové a finanční nároky. Vzdělávání zaměstnanců, pokud je kvalitní, promyšlené, dlouhodobé a systematické, může však zkvalitnit i celou firmu.

2.5 Moderní trendy v podnikovém vzdělávání

Ještě před několika lety se konkurenční výhoda organizace měřila v jednotkách fyzického kapitálu. Nyní mají nejlepší šanci na úspěch organizace, které dokáží získat a udržet nejlepší talenty se schopnostmi získávat informace, a mají programy neustálého zlepšování výkonnosti. Díky této změně se stále více pozornosti přesunuje od měření efektivnosti vzdělávání k měření zlepšování výkonnosti.

Přehled několika nejlepších praktik ve zvyšování produktivity prostřednictvím výcviku a zvyšování výkonnosti:

- **Propojte získávání a vývoj dovedností s cíli organizace**

Když chcete zavést v organizaci výcvik určité nové dovednosti a zlepšit tak výkonnost, informujte všechny zaměstnance a postavte jim to jako příležitost k osobnímu uplatnění a růstu.

- **Rozšiřte dostupnost vzdělávání a výcviku pomocí e-learningu**

Když má firma menší rozpočet na vzdělávání a větší potřebu osvojování něčeho nového, vyplatí se sáhnout po e-learningu. Je to rychlejší než klasická výuka v učebně a náklady v přepočtu na účastníka jsou o 88 % nižší než v učebně. K dalším výhodám e-learningu patří

úspory na učebních textech, možnost téměř okamžité aktualizace učebního programu, úspory za cestování, usnadnění přístupu ke zkušenostem odborníků korporace.

- **Návrhy a myšlenky zaměstnanců doplňují a vyvažují odborné znalosti**

Špičkové organizace zvyšují výkonnost také tím, že provozují účinný program zlepšovacích návrhů zaměstnanců. V takových organizacích supervizoři, nižší vedoucí a manažeři přejímají odpovědnost za to, že budou podporovat a rozvíjet kulturu podněcování, sdílení a využívání návrhů zaměstnanců a že budou kromě jiného brát myšlenky zaměstnanců jako důležitou součást zpětné vazby.

- **Náboráři a školitelé jsou partneři při výběru a získávání zaměstnanců, při jejich přípravě a propouštění**

Partnerská spolupráce tohoto typu minimalizuje frustraci obou profesí a umožňuje předvídat potřebu osvojování nových dovedností i celkovou potřebu vzdělávání a výcviku. Tato spolupráce se také osvědčila při zeštíhlování firem, kdy vzniká potřeba připravit uvolněné zaměstnance na nové profesní požadavky mimo firmu.

- **Mentorování a koučování jsou katalyzátorem zlepšování výkonnosti**

Podle odhadů 90 % všech rozhodnutí je emocionální povahy a právě to vytváří většinu všech problémů. A právě ve zvládání svých vlastních emocí chybí většině lidí znalost a dovednost. Vzdělávání a výcvik supervizorů a manažerů v dovednostech emoční inteligence a na to navazující mentorování a koučování může vést k omezení problémů a ke zvýšení produktivity.

Zlepšování výkonnosti a využití intelektuálního kapitálu¹⁵ se rychle stávají hlavní hnací silou organizačního úspěchu. Výzkumy říkají, že americké společnosti vynakládají 25 % svých rozpočtů na vzdělávání na činnost externích firem, přičemž přibližně 60 % strategií změn je rychle opuštěno a zastaveno, pokud do realizace těchto strategií není zapojen interní útvar zlepšování výkonnosti a neangažuje se ve výcviku potřebných dovedností, v měření

¹⁵ Intelektuální kapitál - je jednou ze složek nehmotného kapitálu. Je to souhrnný název pro lidský kapitál, strukturní kapitál a vztahový kapitál a bývá definován jako rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou organizace.

výkonnosti a v podpoře realizačních aktivit. To je rozpor, ze kterého musí podniky vyvodit potřebné závěry.¹⁶

Oblast moderních trendů v podnikovém vzdělávání je každopádně spjata s vývojem nových technologií a s objevováním nových přístupů k podnikovému vzdělávání. Právě oblast pojetí přístupu k podnikovému vzdělávání je zásadním rozdílem mezi minulými a současnými, resp. budoucími tendencemi v této oblasti. Základní rozdíly mezi přístupem k podnikovému vzdělávání v „klasickém“ pojetí a mezi moderním přístupem tzv. „učící se organizace“ přehledně zachycuje Hroník (viz tab. 1):

Tab. 1 Rozdíly mezi „klasickým pojetím“ podnikového vzdělávání a mezi tzv. „učící se organizací“

KLASICKÝ PŘÍSTUP	UČÍCÍ SE ORGANIZACE
<p>Pracovník jako objekt vzdělávání. Mluvíme-li o pracovníkovi, používáme: „Je vzdělán v...“ nebo „...vzhledem k dané funkci musí absolvovat...“ apod. Za rozvoj pracovníka zodpovídá manažer, lektor. Největší důraz je kladen na „správnou identifikaci vzdělávacích potřeb“ a to vzhledem k současné a plánované pozici.</p>	<p>Pracovník jako subjekt vzdělávání. Nejvýrazněji se prosazuje bezbariérový a individuální přístup. Plán osobního a profesionálního rozvoje vychází od samotného pracovníka. Ten odpovídá za svůj rozvoj. Platí, že každý má stejnou příležitost.</p>
<p>Časové ohraničení vzdělávání (od-do). Velmi často se vzdělávání odehrává jako dvoudenní školení pátek-sobota. Výjimkou není jednodenní školení, či dokonce kratší, od kterého se očekává podstatná změna.</p>	<p>Atmosféra permanentního vzdělávání. Důraz neleží jen v absolvování školení, ale důležitější je období sdílení zkušeností, supervize, samostudium atd. V podstatě jde o celoživotní vzdělávání a jeho význam.</p>

¹⁶ TURNER, F. *Do You Have a Performance Improvement or a Training Department?* [online]. [cit. 2008-10-31] Dostupné z: <<http://www.refresher.com/archives18.html#T>>

<p>Vzdělávání se odehrává mimo chod firmy. Výhodou je odpoutání od operativních úkolů na pracovišti, ale nelze ho provádět příliš často.</p>	<p>Přiblížení vzdělávání co nejblíže samotné práci. Významná je např. supervize a další formy zpětné vazby. Tento úkol přináležejí koučům, trenérům a kolegům, kteří jsou zpravidla z interních zdrojů firmy. Často bývají schopní a vybraní externisti naopak vtahováni do dění firmy.</p>
<p>Jasně hranice interní x externí vzdělávání. Zcela jasně je vymezeno, která oblast vzdělávání je svěřena interním a která externím lektorům. Externí lektori či firmy jsou expertní skupiny, které vzdělávací program dodávají na klíč. Program je připraven dle zadaných požadavků žadatele.</p>	<p>Složení týmů z internistů a externistů. Posunou se hranice mezi vlastní firmou a poradenskou a vzdělávací firmou. Obvykle program vznikne jako společná spolupráce interního a externího lektora, kteří následně tvoří i lektorskou dvojici.</p>
<p>Důraz na nácvik a standardizaci. Přednost před ostatními metodami má nácvik před jinými metodami vzdělávání. Cílem je vytvořit skupinu co nejvíce osob, které by byly na stejné úrovni v dovednostech a znalostech, postupně pak tuto úroveň zvyšovat. Jde o to „donutit“ zaměstnance.</p>	<p>Důraz na multimediálnost a diferenciaci. Akcent je kladen na co nejrozmanitější výběr stylů učení. Zdůrazňován je špičkový výkon, který má inspirovat. Nepraktikuje se zde „donucení“, ale „přitáhnutí“ zaměstnanců. Prosazují se zde tzv. diferencující prvky, tj. dobrým pracovníkům bude přilepšeno, špatným ještě ubráno.</p>

Zdroj: HRONÍK, F. Managing People. 4. vyd. Brno: B.I.B.S. 2001. s. 126.

2.6 Motivace zaměstnanců

Otázka motivace je v dnešní době velmi diskutované téma. Vzhledem k závislosti konkurenceschopnosti ekonomiky na investicích do vzdělání a zdraví v průběhu života a na využití schopností a dovedností starších osob, musí být lidé zdravější, spokojenější a motivovanější, aby byli schopni a ochotni zůstat déle v zaměstnání. Ke zvýšení zaměstnanosti starších osob a prodloužení pracovního života je nezbytné motivovat jak zaměstnavatele, tak starší zaměstnance.

O motivaci se mluví ve všech médiích, v televizi, v rádiu, dočteme se o ní v novinách. Rovněž v literatuře najdeme mnoho knih, které se věnují motivaci, motivačním teoriím apod. V motivaci platí, že nejlépe pracuje motivovaný a loajální zaměstnanec. Cesta vyšší motivace vede přes budování pouta a loajality mezi zaměstnancem a společností. První krok je vždy na společnosti, která musí ukázat, že o zaměstnance stojí, váží si jeho práce a má pro firmu hodnotu.

Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.¹⁷

2.7 Pojem motivace

Prvotním impulsem motivace určitého chování je motiv, který můžeme definovat jako každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka. Pojem motiv vychází z latinského slova „movere“, což znamená *hýbati, pohybovati*. V literatuře však najdeme několik způsobů vymezení definice. Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Na základě motivů (vnitřní pohnutka podněcující chování člověka) a potřeb (pocitovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince) se pak jedinec chová. Vědomí tohoto cíle vyvolává napětí, které vyúsťuje do aktivit (úsilí), které směřují k dosahování cílů. Je nutné si však uvědomit, že tento řetězec je značné zjednodušení, neboť skutečné vztahy bývají v životě mnohem složitější. Motivace tedy znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Motivaci lze jednoduše vyjádřit i jako řetězec návazných reakcí, kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle.¹⁸

Pro zaměstnance je motivace velmi důležitá, dojde u něj k pocitům uspokojení z práce. Svoji práci pak pro svého zaměstnavatele odvádí kvalitně. Aby manažer mohl vést, potřebuje zaměstnance vhodně motivovat. Motivace leží tedy na bedrech především vedoucích pracovníků, manažerů, měli by umět vhodně zaměstnance v organizaci motivovat za každých okolností. Tyto vůdčí osobnosti musí být schopny motivovat skupinu, tým a její jednotlivce požadovaným směrem.

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2006. s. 219.

¹⁸ LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. s. 89.

2.8 Proces motivace

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tak, kam chcete. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.¹⁹

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace:¹⁸

- vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí,
- vnější motivace – to co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika.

2.9 Teorie motivace

Zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 220-221.

se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon.²⁰

Manažeři si mohou k motivování zaměstnanců vybrat z několika tzv. motivačních teorií. Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování.²¹ Motivační teorie dobře poslouží manažerům jako zásobník poznatků, z kterého mohou čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro vlastní praxi.²²

Teorie instrumentality se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování – teorií, že lidé mohou být „podmíněni“ či „zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Nazývá se to také zákon příčiny a úniku.²³

Základem **teorií zaměřených na obsah** je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.²²

▪ **Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Abraham Maslow se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi:

- potřeby fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu,
- potřeby jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb,

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 219.

²¹ DONNELLY J. H.; GIBSON J. L.; IVANCEVICH J. M. *Management* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 370.

²² LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. s. 96.

²³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 223-224.

- potřeby sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny,
- potřeby uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž),
- potřeby seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná. Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv.²²

▪ Teorie dvou faktorů

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracovali Frederick Herzberg a kol. na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. V souladu s tím byli požádáni, aby informovali tazatele o obdobích, během nichž se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně, i o tom, jak dlouho jim jejich pocity vydržely. Bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, autonomie, odpovědnosti a práce samotné. Na druhé straně popisy „špatných“ období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce. Podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky se nejčastěji objevovaly v těchto popisech než v popisech „dobrých“ období.

Hlavní důsledky tohoto výzkumu podle Herzbergra jsou: přání pracovníků se dělí do dvou skupin: jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu, druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.²⁴

▪ **Teorie potřeby dosáhnout úspěchu**

Autorem této teorie je David McClelland. Je založena na rozboru účinků tří skupin potřeb – potřeba **sounáležitosti, moci a úspěchu**.

Potřeba sounáležitosti – odráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.

Potřeba moci – souvisí se snahou prosadit se o zajímavou a vlivnou pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.

Potřeba úspěchu – se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Tato potřeba je vede k tomu, že se sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.²⁵

V **teoriích zaměřených na proces** se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Tyto teorie mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.²⁶

▪ **Expektační teorie**

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 227.

²⁵ LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. s. 96.

²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 224.

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalita – expektace, formulované Victorem Vroomem. Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku.

Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem do modelu, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
- pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.²⁷
- **Teorie zesílených vjemů**

Frederic Skinner vychází z teze, že lidské chování jsou naučené, tzv. situačně podmíněné zvyky. Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace, když ty reakce, které jsou z hlediska organizace nežádoucí, jsou systematicky zpevňovány, ostatní jsou ponechávány nezpevněné, nebo jsou trestány.

Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn. Naproti tomu negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího.²⁸

Předchozí teorie, výzkumy a aplikace ukazují, že motivace vyžaduje systémový přístup. Složitost motivace lidí, kteří mají různé vlastnosti a nacházejí se v odlišných situacích, vytváří riziko selhání jednotlivých nebo sdružených stimulů. Lidské chování není jednoduchou záležitostí a je třeba ho chápat jako systém proměnných a jejich vztahů, zahrnujících i významné motivační faktory, které nepůsobí ve vzduchoprázdnu. I individuální touhy jsou

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 225.

²⁸ LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. s. 101.

ovlivňovány psychologickými potřebami a závisejí na prostředí, ze kterého osoba pochází. To, o co jsou pracovníci ochotni usilovat, závisí na organizačním klimatu, ve kterém pracují. Někdy může organizační klima motivaci redukovat, jindy povzbuzovat.

Pokud chce vedoucí pracovník (manažer) uvést lidi do pohybu, musí docílit určitého pozitivního vnitřního napětí, na jehož základě projeví skutečné vnitřní odhodlání splnit úkol. Musí umět uplatňovat široký soubor motivačních (resp. motivačních a stimulačních) faktorů, vhodně je kombinovat a na každého ze svých zaměstnanců použít právě takové, které na něj platí nejvíce. Toto vnitřní napětí vzniká u každého na základě jiných faktorů. Manažer tedy musí umět uplatňovat různé vnější pobídky, ale musí oslovit i vnitřní postoje pracovníka a vycházet z jeho osobních hodnot a potřeb. Vzájemná závislost těchto tří faktorů - motivace, schopnosti dosáhnout výkonu, pracovních a organizačních podmínek - je velmi podstatná.²⁹

Motivační faktory, které působí na zaměstnance a které se dlouhodobým prokazováním v managementu osvědčily nejvíce, jsou:³⁰

- **Cíle**

Vhodně stanovený cíl patří mezi nejúčinnější faktory, způsobující "vnitřní napětí" pracovníků. Je ovšem nezbytné, aby cíl byl skutečně reálný a splnitelný. Při volbě vhodných úkolů pro jednotlivé pracovníky by měl být manažer velmi obezřetný. Někoho může náročný úkol motivovat k podání vysokého výkonu, protože to je pro něj vnitřní výzva, jiného pracovníka naopak přivede do stresu, protože se obává, že na něj nestačí. Každý člověk má totiž jinou úroveň aspirace a ambicí, každý chce v životě dosáhnout něčeho jiného. V případě, že se podaří úkol splnit, vzroste pracovníkova sebedůvěra a odvaha řešit ještě náročnější problémy. Vyrůstá celkově jeho aspirace. Po prožitém neúspěchu však úroveň aspirace klesá, člověk se bojí experimentovat, má strach svůj neúspěch opakovat. Zadaný úkol tedy musí být přiměřeně náročný. Chybou manažera by také bylo pověřovat zaměstnance příliš jednoduchými úkoly, při nichž nemohou plně využít svůj potenciál a které jsou příliš rutinní. Často se stává, že pracovník se v takovém případě stává nespokojeným a buď upadá do lhostejné pasivity, nebo opouští firmu.

- **Náplň práce**

²⁹ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 99-108.

V podstatě stejné zákonitosti jako při ukládání dílčích cílů platí i pro náplň práce. Jde o to, pokusit se zajistit každému co nejatraktivnější náplň práce. Jistě, někdo musí dělat i rutinní operace a ne všechno v pracovním životě je lákavé. Ale existují určité možnosti, jak situaci vylepšit. Pracovníkům může manažer svěřit větší kompetence a rozhodování, poskytnout jim větší samostatnost ve volbě postupů apod. Může jim zajistit kontakty s pracovníky těch oddělení, která navazují na výsledky jejich práce, aby byli informováni o všech finálních výstupech z firmy. Jednotlivé členy týmu může přizvat k některým jednáním s klienty, a to všechno z toho důvodu, aby si uvědomovali důležitost své práce pro zákazníka nebo další spolupracovníky.

Účinně často působí změna v náplni práce. Vychází se ze systému rotace pracovních míst, kdy můžeme zaměstnance buď přímo přeřadit na jinou funkci v rámci stejné nebo vyšší organizační úrovně, nebo v rámci dvou funkcí některé operace prohodit. V tomto případě se jedná o motivaci, které docílíme změnou úkolů. Tím, že je vzniklá situace pro pracovníka nová, mnohem více se při plnění úkolů angažuje. Často vymyslí nové, efektivnější postupy práce, protože není na rozdíl od svého předchůdce zatížen rutinou.

▪ **Participace**

Dá-li pracovníkům manažer možnost participovat na přijetí rozhodnutí, má to své výhody. Mezi ty nejdůležitější patří právě motivace. Pracovníci jsou odhodláni vynaložit všechny síly na splnění úkolu, na jehož formulaci se sami podíleli.

▪ **Pravomoc a zodpovědnost**

Pravomoc a odpovědnost by spolu měly jít ruku v ruce. Jestliže pracovník neumí nést odpovědnost, má mít i pravomoc o daném úkolu rozhodovat. Ne vždy je tomu skutečně tak. Například zejména v zahraničních firmách mají čeští manažeři pouze odpovědnost, ale přijatá opatření mohou ovlivnit velmi omezeně. To vede k silné nespokojenosti.

Aby pracovníci měli určité pravomoci a odpovědnost, musí na ně být některé úkoly delegovány. Otázka delegování dělá některým řídicím pracovníkům problémy. Někdy mají manažeři pocit, že pokud část pravomocí delegují, bude úkol splněn méně kvalitně. Chtějí u všeho být a do všeho zasahovat. Někdy manažer nedeleguje z časových důvodů. Má obavu, že než pracovníkovi vysvětlí postup práce, může mít úkol sám hotov. Tím ale zbavuje členy týmu iniciativy a vyvolává v nich pocit marnosti a zbytečnosti. Neuvědomuje si, že to, co

jednou vysvětlí, nebude muset příště opakovat a zaměstnanec bude nadále pracovat samostatně.

Delegování má svá pravidla. V první řadě je třeba poznat, co příslušný pracovník zvládne a unese. Pracovníci musí pro náročné úkoly dozrát, proto je na ně připravujte postupně. Nechat je prožít pocit drobných dílčích úspěchů tak, aby v nich postupně sílily jejich ambice a aspirace.

▪ **Zpětná vazba**

Žádný manažer nemá úspěch, nevěnuje-li svým pracovníkům dostatečnou pozornost a neposkytuje-li na předvedený výkon odezvu. Přestože příliš častá kontrola není vhodná, je lepší častá kontrola než nezáměr ze strany manažera. Zpětná vazba má několik podob a záleží na okolnostech, kterou z nich manažer použije.

Kontrola jako forma zpětné vazby - zde je nutné rozpoznat schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Jestliže jsou členové týmu dostatečně vyspělí k tomu, aby na sebe pravomoci a odpovědnosti převzali, příliš častá kontrola může působit demotivačně a vede k napjatým vztahům mezi manažerem a jeho pracovníky. Někdy má manažer v úmyslu vystupovat jako demokrat a chce delegovat na pracovníky co nejvíce pravomocí. Přes dobrou vůli nakonec nevydrží a kontroluje dílčí operace, a to různou formou, jako na příklad tím, že prohlíží korespondenci, vyžaduje příliš častá hlášení apod. Pracovníci pak mají nepříjemný pocit, že mají pouze odpovědnost, ale ne samostatnost. Nakonec díky této neadekvátní kontrole začnou sami zatajovat problémy a nevystupují vůči vedoucímu otevřeně. Manažer by jistě získal více, kdyby kontroloval až výsledek a nechal pracovníky, aby operativní problémy řešili sami. Jsou ale i takoví pracovníci, kteří nemají dostatečnou kvalifikaci nebo nejsou psychicky připraveni převzít větší pravomoci a odpovědnosti. Potřebují mít jistotu, že jejich postup je správný, a proto na ně větší míra kontroly ze strany nadřízeného působí pozitivně.

Ocenění práce jako forma zpětné vazby - jde o různé formy veřejného uznání a pochval. Lidé musí mít pocit, že podniku na jejich výkonu záleží. Když šéf dokáže projevit zájem o výkony svých zaměstnanců, může na svou stranu získat i věčně nespokojeného zaměstnance.

Konstruktivní kritika jako forma zpětné vazby - pracovník nesmí díky jednomu neúspěchu ztratit elán. Kritika by měla vyznít jako společné řešení problému. V člověku, kterého manažer kritizuje, by neměl zůstat pocit křivdy. Tento pocit by mohl vést k tomu, že se ze spolehlivého pracovníka stane zatvrzelý odpůrce.

▪ **Styl vedení a osobnost manažera**

Manažer se musí snažit vytvořit tým lidí, kteří budou rádi pracovat společně a zajistit, aby přesahy kompetencí mezi nimi nepůsobily problémy a nevytvářely napjaté ovzduší. Jedná se o komplexní úkol, zvláště vezmeme-li v potaz lidskou přirozenost. Žádná lidská skupina není zcela oproštěna od konfliktů, a ačkoli konflikty mohou působit i konstruktivně, vždy je musíme udržovat v patřičných mezích.³⁰

• **Informace**

Zaměstnanci by měli mít přehled o tom, co se ve firmě děje, jaké je její postavení, ale i jaké je postavení útvaru, ve kterém pracují. V situaci, kdy se v podniku očekávají organizační změny, je velice důležité netajit zaměstnancům informace, neboť by se v podniku zbytečně mohla šířit panika a nejistota ze ztráty zaměstnání apod.

• **Sociální program a vedlejší výhody**

Většina sociálních a vedlejších výhod působí na motivaci spíš zprostředkovaně. Ovlivňují spokojenost na pracovišti, omezují fluktuaci, pomáhají podpořit sounáležitost s firmou a tím i větší angažovanost pracovníků pro firmu. Poskytování vedlejších výhod závisí na typu organizace, její finanční situaci, ale i na schopnosti manažera odhadnout, co je pro kterého pracovníka důležité.

Za vedlejší výhody můžeme považovat výhodnou pracovní dobu, například možnost klouzavé pracovní doby, náhradní volno, prodlouženou dovolenou, služby hrazené firmou (sport, rekreace, stravování, kulturu, možnost zvyšování kvalifikace, zahraniční stáže, kurzy, podnikové auto nebo jiné firemní prostředky, které může pracovník používat ve volném čase), finanční zainteresovanost na zisku (zaměstnanecké akcie apod.), zvláštní, individuální výhody.

Manažer si může připravit určitou nabídku vedlejších výhod a rozdělit je do dvou skupin. Na ty, které budou univerzálně uplatňované pro všechny pracovníky, a na ty, které budou poskytovány jako forma ohodnocení mimořádného výkonu. Ne všechny vedlejší výhody totiž vedou skutečně ke zvýšení výkonu, některé pouze rozhodnou o setrvání ve firmě.

³⁰ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press 2000. s. 27.

Ke zvýšení motivace k výkonu slouží skupina "extra výhod", které vytváří manažer pro jednotlivé zaměstnance na míru. Vychází při tom z jejich vnitřních hodnot a potřeb a z toho, co je pro ně momentálně důležité. To, že firma nebo manažer přispěje k vyřešení osobního problému pracovníka, většinou nebývá příliš nákladné, ale pracovník to ocení a pamatuje si, že mu byla poskytnuta pomoc. Tento pomyslný dluh se následně snaží splatit svým dobrým pracovním výkonem.

Extra výhody však nelze uplatňovat vůči všem zaměstnancům. Je na uvážení manažera, kdo si takové ocenění skutečně zaslouží. Musí být rozpracován taktický plán - komu výhody poskytnout, co poskytnout, co od pracovníka očekávat jako protihodnotu. Bylo by nedomyšlené, kdyby všichni (i průměrní a podprůměrní zaměstnanci) očekávali, že vždy, když přijdou za svým šéfem se žádostí o poskytnutí výhody, jim firma vyhoví.

- **Kariéra**

Možnost pracovního postupu a kariéra působí na některé pracovníky silně motivačně. Samozřejmě se setkáváme i s takovými zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s tím, čeho dosáhli, a nechtějí jít výše. Naopak se postupu vyhýbají, protože vyšší funkce pro ně znamená i vyšší pracovní nasazení.

Je tedy opět na manažerovi, jak člověka odhadne. Podstatné ale je, aby v oblasti možného růstu kariéry existovala jasná pravidla hry. Pracovník by měl vědět, jaké jsou záměry v organizačním vývoji firmy a do jaké míry se s ním počítá. Měl by vědět, že splní-li určitá kritéria, odrazí se to i v jeho funkčním růstu. Rozhodně by se člověku neměla dávat falešná naděje. Pokud zaměstnanci v nejbližší době postup nemůže manažer zaručit, je dobré to říci na rovinu.

- **Osobní rozvoj**

Osobní rozvoj nemusí vždy souviset s kariérou a pracovním postupem. Jde o proces neustálého zdokonalování se a dalšího vzdělávání. Někdy k tomu vede už i náplň práce samotné, která je pro pracovníka natolik zajímavá, že v ní uspokojuje svou potřebu seberealizace. Jindy musí firma vytvářet další podmínky.

Pro uspokojení potřeby osobního rozvoje mohou sloužit některé vedlejší výhody - vzdělávání a stáže nebo zadávání zajímavých a náročných úkolů. Vhodné je například i to, když pracovníky, kteří dříve vykonávali technicky zaměřené funkce, přearádíme třeba do

obchodního oddělení, kde budou přicházet do styku se zákazníky. Tato změna pro ně v podstatě bude znamenat cestu k osobnímu růstu. Jednání a komunikace se zákazníky bude pro ně něco nového, co dříve neznali, a nyní se budou muset učit tento problém zvládat, pracovat na sobě, rozvíjet se.

▪ **Vztahy na pracovišti**

Určitě se pracuje jinak v kolektivu, kde panují přátelské a kolegiální vztahy, a jinak v týmu, kde je napjatá atmosféra a objevují se časté konflikty. Aby vztahy na pracovišti působily pozitivně, měl by manažer podporovat i neformální vazby mezi členy týmu. Těchto vazeb by se však mělo využívat ku prospěchu pracovních činností. Je potřeba nenásilně podpořit i přátelská setkání mimo firmu. Ale po návratu do pracovního prostředí musí být jasno, že prioritou je splnění úkolu. Na neutrální půdě se posilují neformální vazby mezi pracovníky, které později mohou ovlivnit pracovní atmosféru. Není pravda, že manažera nemusí neformální vazby mezi pracovníky zajímat. Naopak, měl by je pomoci vytvářet, sledovat a následně využívat.

• **Systém odměňování a oceňování**

Spousta vedoucích pracovníků a ekonomů i v dnešní době žije v představě, že mzda je nejsilnějším motivačním faktorem. Odborníci, kteří se zabývají chováním lidí, mají opačný názor. Nelze přesně říci, který názor je zcela správný. Pravda se nachází někde uprostřed. Mzda (odměna) je pouze vnějším stimulem (stejně jako trest), který má na různé pracovníky různý dopad.

Například u pracovníků na vyšší řídicí úrovni a u špičkových manažerů není mzda tak významná, jako například možnost seberealizace, dosažení úspěchu, kariéra, obsah práce. Víceméně se zde předpokládá, že vyšší plat je na vyšší úrovni řízení samozřejmostí. Učebnice managementu uvádějí nejrozumnější zásady mzdové diferenciace. Podklady a kritéria pro mzdovou diferenciaci jsou nutné, své místo má ale i subjektivní hodnocení manažera.

Obecně platí níže uvedené zásady. Pracovník má tendenci srovnávat svou mzdu se mzdou ostatních. I když se tyto částky nezveřejňují, informace se vždy donesou. Musí mít proto pocit spravedlnosti jak při srovnání s pracovníky uvnitř firmy, tak i když srovnává svou mzdu se mzdou, kterou vyplácí konkurence.

Chce-li nadřízený finančně ocenit nějaký mimořádný výkon, částka by měla být vyplacena co nejdříve po splnění úkolu. Není-li odezva okamžitá, roste v pracovníkovi pocit zklamání.

Automaticky vyplácet například 13. plat nebo jiné prémie také není příliš vhodné. Pakliže tuto formu nadřízený uplatňuje, musí diferencovat a zdůvodnit vždy částky, za co je odměna vyplacena. Není-li uveden důvod, může se stát, že pracovníci tuto formu začnou považovat za samozřejmost a o to hůře nesou, když se stane, že není z čeho vyplácet.

Manažer by měl uvážit i platový postup v rámci jedné funkce. Některé firmy, a to hlavně zahraniční, se dopouštějí chyby, když ve snaze pracovníka podchytit mu při nástupu vyměří velmi vysoký plat. Pak už ale není kam postupovat. Po určité době se zaměstnanec cítí velmi nespokojen, protože jeho mzda nevykazuje vzestupnou tendenci. Tento pocit má dokonce i tehdy, když pobírá částku, která je vyšší než v konkurenčních firmách. Doporučuje se tedy stanovit platové rozpětí a částky zvyšovat od možného minima velmi opatrně. Než absolutní výše mzdy více motivuje platový postup.

- **Image firmy**

Na pracovníka může působit i image firmy, tedy jakým dojmem působí, jakou pověst má u klientů. Má-li firma seriózní pověst, obchodní zástupci jsou na vysoké profesionální úrovni a vycházejí svým partnerům vstříc, většina zaměstnanců považuje za čest v takové organizaci pracovat a svými pracovními výkony se snaží image firmy podpořit.

- **Podniková kultura**

Podniková kultura je velmi široký pojem. Patří sem hodnoty, které jsou sdíleny většinou pracovníků a které jsou pro firmu typické, dále styl vedení, způsob komunikace uvnitř firmy i mimo ni. Kulturu ale ovlivňuje mimo jiné i estetičnost pracovního prostředí a jeho technická vybavenost.

- **Styl vedení**

Vedení firmy nebo přímo sám zakladatel mají určitou představu o tom, jak by měla firma vypadat, jak by její zaměstnanci měli jednat mezi sebou a chovat se k zákazníkům, co se bude ve firmě akceptovat a co je považováno za nežádoucí. Cílem je dosáhnout toho, aby pracovníci podle těchto hodnot jednali. Patří sem pracovní i mimopracovní chování, podávaný výkon a vztah k manažerům. Tyto hodnoty by se měly samy o sobě stát motivací.

- **Komunikace uvnitř firmy**

V organizaci dochází k přenášení informací, a to jak shora dolů, tak i zdola nahoru, tedy od řadových pracovníků k vrcholovému vedení. Je to i způsob, jak jednotlivá oddělení mezi sebou spolupracují, zda převažuje formální komunikace nebo neformální, apod. Motivaci pracovníků určitě ovlivňuje, zda mají k dispozici informace potřebné k výkonu své funkce, ale i informace o firmě a jejím postavení na trhu. Pokud nejsou informováni, cítí nejistotu, která brání tomu, aby se pro firmu angažovali. Pracovník je i citlivý na to, jestli informace proudí pouze směrem od vrcholového managementu k němu či zda i on sám může předat informace a své názory svým nadřízeným. Je-li komunikační tok pouze jednosměrný, může se objevit pocit nedůvěry vůči vedení. Pokud pracovníci nemohou komunikovat a účastnit se rozhodování, klesá jejich spokojenost, iniciativa a samozřejmě i výkony.

- **Estetičnost a technická vybavenost pracovního prostředí**

Pracuje-li člověk v "kulturním" prostředí, pravděpodobně se začne i "kulturně" chovat, cítí se příjemně a svého pracoviště si váží. Nemusí řešit problémy, že nemá k dispozici to, co pro svou práci potřebuje, že se v kanceláři tísni s několika dalšími kolegy, kteří neustále telefonují a kouří, že nemusí chodit do práce o hodinu dříve, aby si mohl v klidu připravit materiály k jednání. Je-li odstraněno všechno rušivé, je-li k dispozici všechno potřebné a navíc je prostředí příjemné, působí to na výkonnost i na celé klima organizace pozitivně.

Je spousta firem, kde změna podnikové kultury skutečně přinesla i změnu pracovního chování a vztahů na pracovišti. Přestěhování do nových prostorů z malých kanceláří apod. do skutečně "kulturního" prostředí mnohdy znamená uvolnění napjatých vztahů, lepší vzájemnou komunikaci mezi pracovníky i mezi odděleními, tedy i novou úroveň spolupráce a v neposlední řadě spokojenost pracovníků. Pracovníci jsou na svou firmu potom hrdí a svého pracoviště si více váží. V takovémto příjemném prostředí roste samozřejmě výkonnost, lepší je vztah k vedoucím pracovníkům.

- **Jistota pracovního místa**

Faktor jistoty pracovního místa nepůsobí stejně na různé kategorie pracovníků ani v jednotlivých regionech. Při výzkumech motivačních faktorů, které se prováděly na VŠE, měl tento faktor omezenou účinnost například v Praze (umístil se na posledním místě) a v některých velkých městech, ale na předních místech v pořadí jednotlivých faktorů byl uveden například na severní Moravě, v severních a západních Čechách. To samozřejmě souvisí s

úrovni nezaměstnanosti. V problémových oblastech se snaží zaměstnanci podávat takové výkony, které by jim zajistily setrvání ve firmě. Různou důležitost má jistota pracovního místa i pro jednotlivé věkové kategorie. U starších pracovníků ji najdeme na předním místě pořadí důležitosti. Ti většinou dávají přednost místům, kde je sice menší možnost výdělků a postupu, ale větší jistota pracovního místa. Naopak mladí lidé mají tendenci riskovat, hledat to správné zaměstnání s možností kariéry a postupu i za cenu, že s daným zaměstnáním je spojeno riziko ztráty místa, například z důvodu soutěživosti s ostatními pracovníky.

Někteří manažeři používají a někdy i zneužívají tento faktor tak, že neustále hrozí výpovědí a zastrašují své zaměstnance ve snaze docílit vysokých výkonů. Nikdo ale nevydrží pracovat pod tlakem. Vztahy na pracovišti ani atmosféra, které jsou takovou hrozbou vyvolány, nezvyšují loajalitu k firmě ani odváděné výkony. Lidem se mnohem lépe spolupracuje v prostředí, kde jsou jasná pravidla hry a kde se ví, že výpověď je krajní variantou kázeňského opatření nebo výjimečné opatření organizační.

Organizace se při vzdělávání a motivování zaměstnanců stále nejvíce orientují na odbornost zaměstnanců. Manažeři by se však měli více věnovat práci s lidmi, věnovat se svým zaměstnancům, pochopit jejich přednosti a ty dále rozvíjet. Manažer by měl dobře znát své podřízené, vědět, co je motivuje. Měl by být obdařen notnou dávkou empatie, jediné tak správně vybere a uplatní vhodné motivační faktory. Tyto široké soubory motivačních (resp. motivačních a stimulačních) faktorů musí umět uplatňovat, vhodně je kombinovat a na každého zaměstnance musí použít právě takové, které na něj působí nejvíce. Jinak budou motivováni pracovníci s vysokou kvalifikací, kteří zastávají manažerská místa, jinak pracovníci v účtárně a jiné preference bude mít například prodáváč nebo dělník. Vybrat správné motivační faktory není jednoduché. Velkou chybou a omylem by byla snaha motivovat zaměstnance pouze penězi. Odměňování lidí penězi se nedá vypočítat jen jakýmsi vzorečkem, motivovat lidi penězi je iniciální věc v době, kdy se člověk domlouvá o zaměstnání, o platu, ale existuje spousta dalších možností, které jsou vhodné k motivaci lidí. Mezi nejdůležitější patří zejména pochvala ve správnou dobu na správném místě, dobré pracovní vztahy, používání vysoké emoční inteligence a využívání zpětné vazby. Zpětná vazba nemusí být vždy pozitivní, neméně důležitá je tedy i schopnost manažera umět podat kritiku zaměstnanci vhodným způsobem. Každý manažer si klade často otázku, co dělat a jak motivovat, aby pracovníci nejen podávali očekávané výkony, ale aby byli i iniciativní a tvůrčí. Každý tuto otázku řeší po svém, někdy s většími, jindy s menšími úspěchy, úloha

manažera tedy není vůbec jednoduchá a vyžaduje obrovskou škálu schopností, znalostí a dovedností.

2.10 Vzdělávání a motivace starších zaměstnanců

Starší lidé jsou na trhu práce i v dalších oblastech vnímání stereotypně. Věková diskriminace se může týkat každého jednotlivce, jak prochází jednotlivými životními fázemi. Věkové role a normy regulují sociální vztahy, je však třeba zabránit stereotypům a změnit přístup ke stárnutí a starším lidem. Žádoucí je změna postoje k této rizikové skupině jak ze strany zaměstnavatelů, tak celé společnosti. V zaměstnání, stejně jako jinde v životě, musí být člověk hodnocen podle svých schopností a dovedností. Je žádoucí vyhnout se stigmatizaci starších osob jako méně flexibilních a méně produktivních.

Demografický vývoj je podmíněn ekonomickým a sociálním vývojem. Růst počtu a podílu starších lidí vyžaduje přizpůsobení služeb a produktů jejich potřebám a preferencím a přijetí opatření, která podpoří ekonomický růst. Strategie reagující na stárnutí populace by měla využít potenciálu starších osob a vytvořit mezigeneračně soudržnou a věkově inkluzivní společnost. Lidé by měli být připravováni pro delší a flexibilnější kariéru a aktivní přístup k rozvoji svých dovedností. Společnost a zaměstnavatelé musí tuto skutečnost cílevědomě reflektovat v koncepci rozvoje lidských zdrojů a začít investovat do udržení schopností, dovedností a zaměstnatelnosti rostoucího podílu starších osob na trhu práce. K prodloužení pracovního a aktivního života je žádoucí zlepšit kvalitu pracovního života.

Tipy pro vzdělávání a motivaci starších zaměstnanců:

- nepodléhejte mýtům o starších zaměstnancích. Nemyslete si, že se již nemohou nic naučit a nedělejte unáhlené úsudky ani o jejich cílech a aspiracích,
- poskytněte jim stejné vzdělávací možnosti. Hodnoťte je pomocí stejných pravidel jako mladé zaměstnance,
- ujistěte se, že jdou s dobou. Týká se to všech aspektů jejich práce, včetně nových technologií, pravidel a procesů,

- dejte jim možnost vzdělávat se vlastním tempem. Většinou se na ně můžete spolehnout, že splní své rozvrhy vlastním tempem, naučí se vše potřebné a obrátí se na vás v případě dotazů,
- při plánování skupinového vzdělávání berete v potaz proces stárnutí. Zajistěte, aby všichni dobře slyšeli a viděli výukové materiály, tzn. dobré světlo a akustiku.
- zjistěte, co zaměstnanci ve středním a vyšším věku chtějí od své práce. Zajímejte se o jejich očekávání v tomto bodě jejich kariéry. Odpovědi mohou být různorodé, proto poslouchajte pozorně. Zjistíte tak největší motivátory jednotlivých zaměstnanců,
- poskytněte nové výzvy. Přidělujte starším zaměstnancům zajímavé a motivující úkoly. Nepředpokládejte, že to budou považovat za obtěžování. Dejte jim možnost vyniknout a získat si uznání, které si zaslouží,
- udržujte vysoké standardy. Uplatňujte stejné standardy a hodnocení na všechny zaměstnance nezávisle na věku. Neodepisujte starší zaměstnance a stanovujte jim také cíle,
- zapojte je do školení, koučování a mentorování mladších zaměstnanců. Pro mnohé z nich to bude zábavná a motivující role. Navíc v ní budou dobří.³¹

Stárnoucí zaměstnanci mohou nabídnout mnoho. Většinou jsou zkušení a dobře znají svou práci i organizaci. Mají silný smysl pro etiku, loajalitu a dobrý úsudek, například v oblasti bezpečnosti. Dělají také méně chyb než mladší zaměstnanci. Bývají oddaní standardům kvality a produktivity. Dá se na ně lépe spolehnout a chybí v práci méně než mladší. Pracují také bezpečněji.

³¹ KILBOURNE, CH. *Training and Motivating Older Workers*. [online]. [cit. 2008-09-12]. Dostupné z: http://safetydailyadvisor.blr.com/archive/2008/09/12/training_older_workers_motivating_aging_workforce.aspx

3 PROGRAM 50+ DLOUHODOBÉ ZAMĚSTNÁVÁNÍ

V demografické struktuře obyvatelstva České republiky se projevuje tendence stárnutí populace, kdy dochází ke snižování podílu nejmladších věkových skupin a rostoucímu počtu seniorů v důsledku prodlužování střední délky života. V prvním desetiletí 21. století se bude postupně měnit demografická struktura populace. Silné ročníky z 50. let se budou posouvat do postproduktivního věku a od druhé dekády bude pracovní potenciál populace slábnout. Již nyní rychle roste podíl osob v předdůchodovém věku a starších zaměstnanců ve věku 40-60 let bude přibývat.

Na tento problém kreativně zareagoval projekt Třetí kariéra, financovaný Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky, zaměřený na podporu celoživotního vzdělávání a na zlepšení podmínek na trhu práce pro zaměstnance 50+ ve Středočeském kraji. Výzkum uskutečněný agenturou STEM v rámci programu dlouhodobého zaměstnávání 50+, zmapoval současnou situaci v českých firmách, přinesl přehled o osobních a pracovních aspiracích zaměstnanců 50+ a představil názory a postoje ekonomicky aktivního obyvatelstva v České republice k problémům spojeným s udržením skupiny zaměstnanců starších 50 let na trhu práce.

3.1 Sociálně demografická analýza Středočeského kraje

Středočeský kraj, stejně tak jako celá Česká republika, stárne a jejich stárnutí se urychlilo a toto tempo poroste i nadále. Specifickým aspektem vývoje obyvatel Středočeského kraje je přírůstek imigrací, zejména do okresů Praha-západ a Praha-východ.

To je důležitý fakt i z hlediska toho, že byl – li na přelomu 20. a 21. století růst podílu 65letých a starších osob stále ještě tlumen příchodem slabších populačních ročníků do věku 65 a více let, tak od roku 2005 tomu bylo naopak a podíl nejstarších věkových skupin prudce stoupal. Ještě v roce 2001 ve všech okresech Středočeského kraje podíl věkové kategorie 0–14 let převyšoval podíl věkové kategorie 65+. To však již neplatí od roku 2002, kdy v okresech Kolín a Kutná Hora dochází k obrácenému poměru a podíl seniorů je vyšší než podíl dětí.

Středočeský kraj, zejména díky své poloze „kolem“ hlavního města, má v oblasti zaměstnanosti i nezaměstnanosti nejvýhodnější postavení mezi kraji. Z věkového složení obyvatel lze udělat časovou řadu počtu osob starších 50 let za posledních 40 let. Zastoupení této věkové skupiny v průběhu let postupně roste, za sledované období 40 let, od roku 1965, se počet věkové skupiny 50–64 let zvýšil o 260 tis osob a počet seniorů ve věku 65 a více let o 377 tis osob. Tento nárůst však není nijak hektický, relativní zastoupení těchto věkových skupin v populaci narostlo u věkové skupiny 50–64 let o 1,8 % a počet seniorů 65 a více let o 3,2 %. Pokud jde o počty osob starších 50 let, jsou pro Středočeský kraj k dispozici údaje jen od roku 2000. Zde je patrné, že zatímco věková skupina 50–54 let měla v roce 2000 ve všech okresech Středočeského kraje zastoupení kolem 7,6 až 8,9 %, tak do roku 2003 došlo k poklesu této věkové kategorie, a to jak v absolutních počtech, tak v jejím podílu na celkové populaci. Její zastoupení činilo v roce 2003 jen 7,5 až 8 % populace středočeských okresů. Naopak starší věkové skupiny doznaly nárůstu. Věková kategorie 55–59 let měla v roce 2000

zastoupení v jednotlivých okresech Středočeského kraje 5,8 až 6,7 %, ale v roce 2003 bylo toto zastoupení již 7,1 až 7,9 %. U věkové kategorie 60–64 let bylo v roce 2000 zastoupení v okresech mezi 4,3 až 4,9 % a v roce 2003 již došlo k nárůstu na 4,9 až 5,6 %. Zároveň se ukazuje i to, že zastoupení těchto věkových kategorií (i kategorie seniorské) ve Středočeském kraji jako celku je (mimo kategorie 60–64 let) o něco vyšší než je republikový průměr.

Vývoj jednotlivých věkových kohort zaměstnanců Středočeského kraje odráží nejen demografické vlny, ale i prodlužující se délku vzdělávání – klesá počet zaměstnanců do 25 let a naopak roste počet těch, jejichž věk přesáhl hranici 50 let. Na druhou stranu ale počet zaměstnanců, kteří již dovršili 64 let, v desetiletém srovnání poklesl o 1,6 tis. osob.

V porovnání se situací v rámci České republiky je ve Středočeském kraji sledován vyšší podíl osob bez vzdělání a se vzděláním základním a výrazně nižší se vzděláním vysokoškolským (zřejmý vliv blízkosti hlavního města Prahy – odliv pracovní síly). Nicméně můžeme ve Středočeském kraji sledovat pozitivní trend poklesu počtu osob se základním vzděláním a bez a nárůst počtu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.

Míra nezaměstnanosti skupiny osob starších 50 let je obecně podstatně nižší, než celková míra nezaměstnanosti. Z toho je patrné, že si zaměstnavatelé starších zkušených pracovníků s dobrou pracovní morálkou váží. Pokud jsou však tyto osoby uvolněny ze zaměstnání, je velmi obtížné je znovu zařadit do pracovního procesu. Praxe ukazuje, že možnost pracovního umístění osob vyššího věku je závislá na kvalifikaci a schopnosti adaptovat se na současné požadavky trhu práce.³²

3.2 Zaměstnanci 50+ a trh práce

Výzkumný projekt, k získání co nejkomplexnějšího pohledu na problematiku postavení lidí 50+ na trhu práce, probíhal v rámci rozvojového partnerství Třetí kariéra. Vzhledem k ambiciózním cílům byl rozdělen na několik etap a byly použity kvantitativní i kvalitativní metody šetření k získání co nejkomplexnějšího pohledu na tuto problematiku.

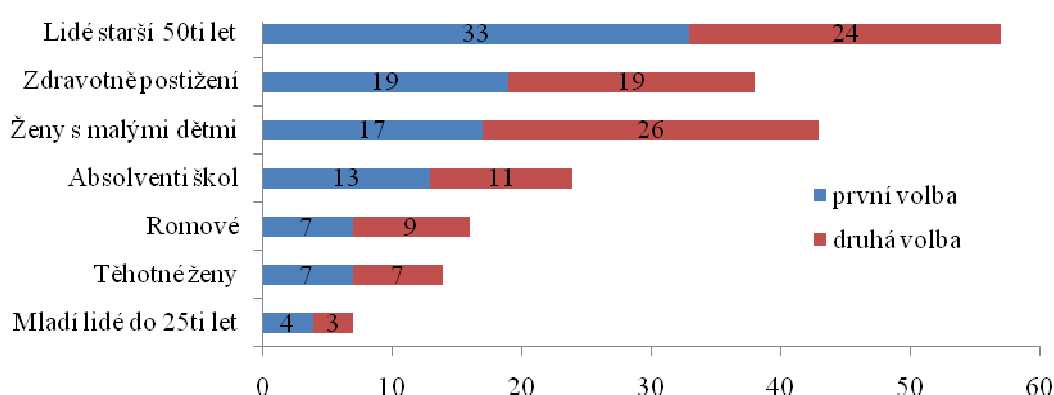
Základními cíli kvalitativní části bylo zjistit, jak zaměstnavatelé vnímají možnosti uplatnění lidí starších padesáti let na trhu práce, kde vidí příčiny možného horšího uplatnění této skupiny pracovníků, v čem jsou přednosti, nedostatky a specifika věkové kategorie 50+ a jaké

³² Třetí kariéra, *Brožura postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce* [online]. [cit. 2008-02-01]. Dostupné z: <http://tretikariera.cz/images/stories/080211_equal3k_info_brozura.pdf>

jsou firemní politiky, postupy a procesy s ohledem na skupinu 50+. Ve dvou kvantitativních výzkumech pak byl mapován pohled zaměstnanců na své možnosti, a to v celé ČR, i u specifické skupiny středního managementu 45+ ve Středočeském kraji.³³

Podmínky pro uplatnění na trhu práce

Podle názoru samotných zaměstnanců hraje vyšší věk na trhu práce mnohem negativnější roli než zdravotní postižení, péče o malé dítě, nebo příslušnost k odlišné rase. Ze sedmi kategorií obyvatel, o nichž se v souvislosti s nerovnými podmínkami na trhu práce hovoří nejvíce, jsou lidé starší padesáti let řazeni na první místo žebříčku (viz graf 1):



Graf 1: „Z následujících skupin vyberte podle pořadí dvě, o kterých se domníváte, že právě tyto dvě skupiny lidí mají nejhorší podmínky pro uplatnění na trhu práce u nás.“

Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

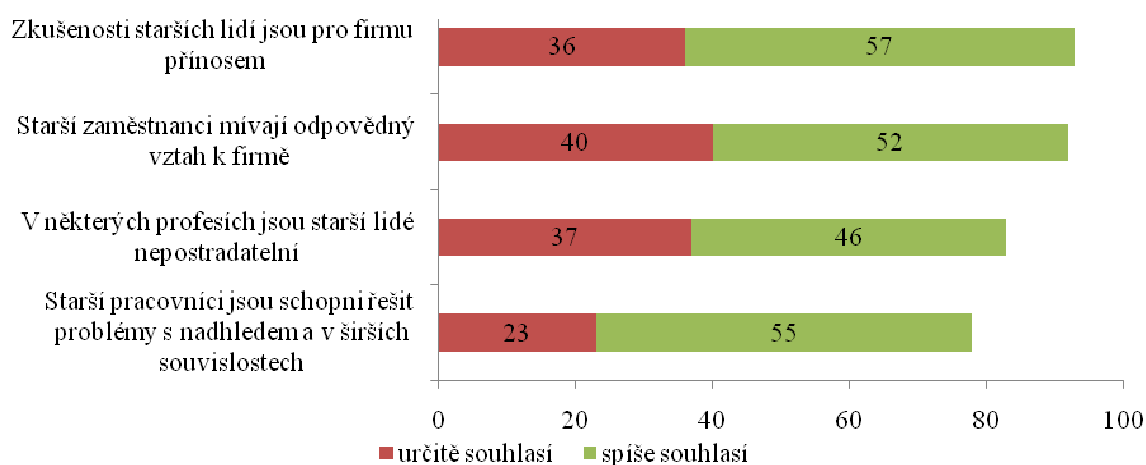
O tom, že vyšší věk je podle zaměstnanců zásadním negativním faktorem při uplatnění na trhu práce, se lze přesvědčit i z odpovědí na jiné otázky. Tři čtvrtiny zaměstnanců se domnívají, že starší lidé nacházejí pracovní příležitosti především v horších a špatně placených oborech. Ještě větší část je pak přesvědčena, že pracovní uplatnění pro lidi nad padesát let je u nás velký problém, který je třeba rychle řešit (84 %).

Přednosti a handicapy připisované pracovníkům 50+

Vnímání obecných vlastností pracovníků 50+ má spíše pozitivní profil. Jsou jim prisuzovány více pozitivní atributy vyššího věku (zkušenost, zodpovědnost, spolehlivost, píle,

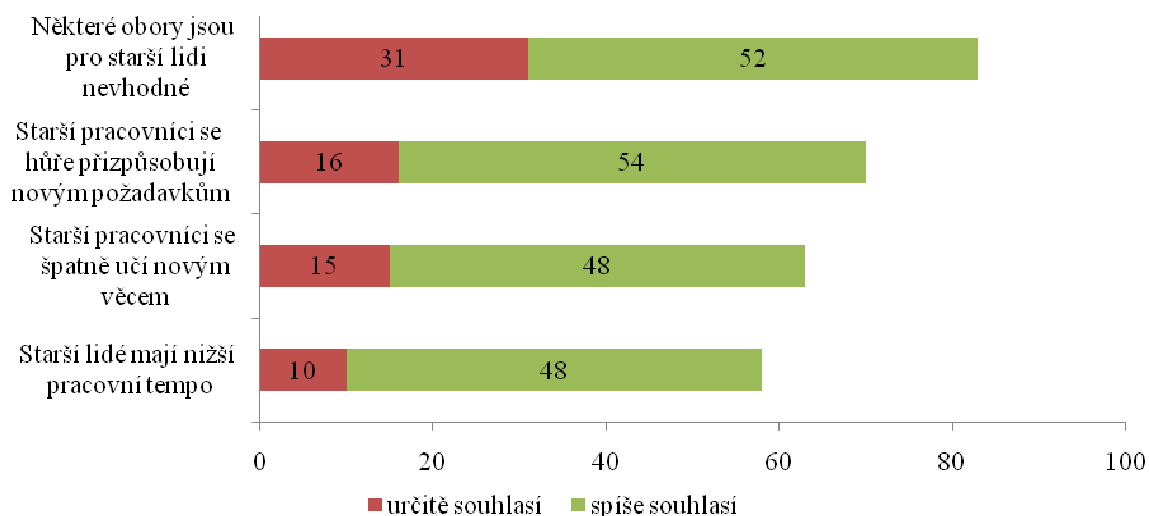
³³ Středisko empirických výzkumů, *Informační brožura z výzkumné části projektu* [online]. [cit. 2006-07-01]. Dostupné z: <http://www.stem.cz/pages/ucast-v-projektech/060815_equal3k_info_brozura.pdf>

profesionalita, důvěryhodnost atd.) než znaky, které mají s vyšším věkem negativní souvislost (nevýkonnost, slabost, zkosnatělost, neperspektivnost atd.). Oceňování pracovních schopností lidí ve vyšším věku již tak jednoznačně pozitivní profil nemá. I tady jsou více zdůrazňovány jejich přednosti - s výroky o přednostech starších pracovníků souhlasí 78 % až 93 % zaměstnanců, nicméně přesvědčení o pracovních handicapech starších lidí je jen o něco méně časté (63 % až 83 %). Bilancování toho, co tato kategorie lidí v průběhu svého profesionálního života získala a co postupně ztratila, vyznívá spíše ve prospěch zisků než ztrát. Nelze přehlédnout, že přes větší důraz kladený na přednosti starších pracovníků jsou jejich handicapy uznávány také velmi často.



Graf 2: Vnímání předností starších pracovníků

Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů



Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

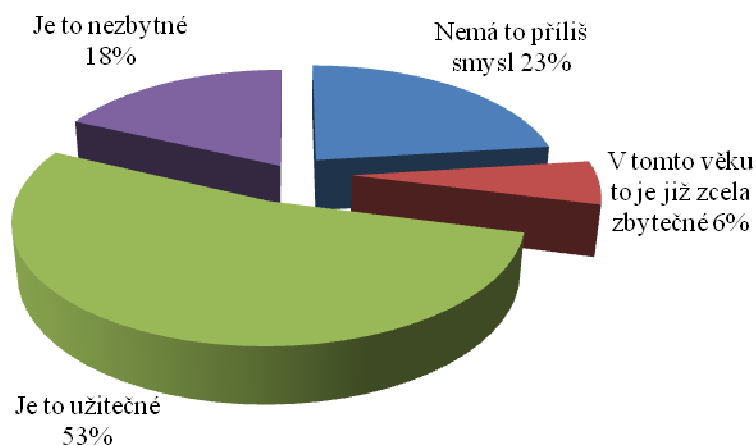
Z odpovědí respondentů – zaměstnanců je vidět, že na starší pracovníky mají utvořen poměrně stereotypní pohled. Největšími přednostmi lidí 50+ na trhu práce jsou zkušenosti a s nimi související nadhled a odpovědnost, na straně druhé jsou handicapy jako špatné učení se novým věcem a horší adaptabilita na změny, případně nižší pracovní tempo. Věk je podle samotných zaměstnanců faktorem, který jistým způsobem určuje pozici na trhu práce a segmentuje pracovníky. Pro jisté profese jsou podle nich starší lidé nepostradatelní a naopak některé obory jsou pro ně zase nevhodné.

Podobně jako zaměstnanci se i zaměstnavatelé celkem shodují v pojmenování předností a nedostatků starších pracovníků. Jak spontánně uvádějí, jednoznačnými klady jsou životní zkušenosti, odborné profesní znalosti a léty získaný nadhled v konfliktních situacích. Z nedostatků pracovníků starších padesáti let zmiňují zaměstnavatelé především nižší schopnost přizpůsobit se firmě a jejím postupům, malou flexibilitu, nízkou schopnost učit se novým věcem a ochotu na sobě pracovat. Jak vyplývá z této série výzkumů, v české společnosti existuje poměrně ustálený názor, jaké přednosti a nedostatky má (nebo má mít) starší pracovník, sdílený stejnou měrou oběma aktéry na trhu práce – zaměstnanci i zaměstnavateli. Stereotyp zkušeného, ale málo flexibilního staršího pracovníka je v pracovním prostředí přítomen velice silně.

Zaměstnanci 50+ a vzdělávání

V našich podmínkách jsou představy o vzdělání a odbornosti stále často spojovány se studiem nebo vyučením absolvovaným v mladém věku, před započatím nebo na počátku profesní dráhy. Proti těmto tendencím působí ovšem tlak podmínek na trhu práce, což potvrzuje i výzkum agentury STEM. Důležitost průběžného vzdělávání osob ve vyšším produktivním věku zdůrazňovala velká část respondentů – zaměstnanců (71 %). Jen minimální podíl označil další vzdělávání pracovníků starších padesáti let za zbytečné, podle většiny doplňování kvalifikace u této kategorie pracovníků nějaký význam má. Nelze ovšem přehlédnout, že vědomí potřeby dalšího rozšiřování kvalifikace pracovníků nad padesát let není příliš silné –

většina zaměstnanců považuje rozšiřování kvalifikace sice za užitečné, ne však nezbytné (viz graf 4):

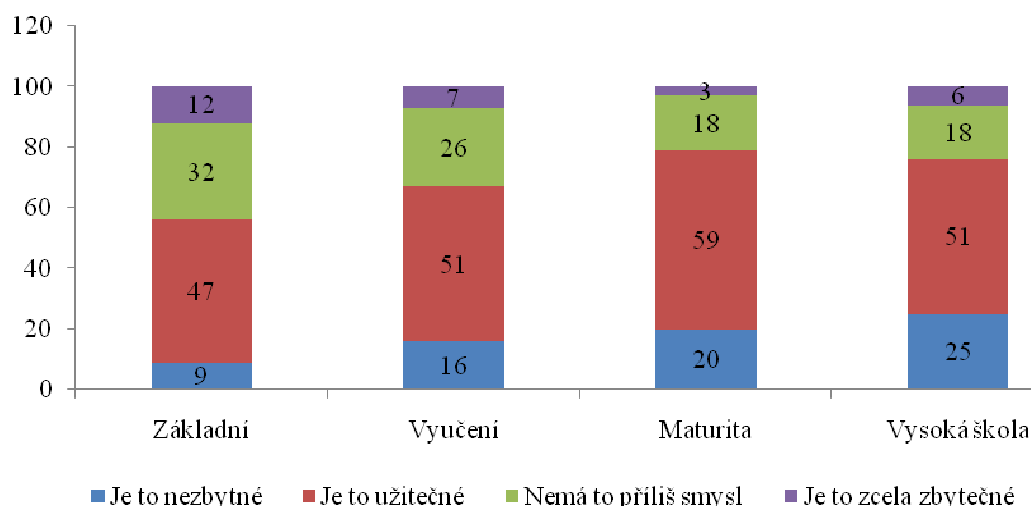


Graf 4: „Jak důležité je podle Vašeho názoru průběžné, další vzdělávání pro lidi starší 50ti let?“

Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

Zajímavé je, že do názorů zaměstnanců na význam dalšího vzdělávání starších pracovníků se nijak významně nepromítá vliv věku. V zásadě stejná stanoviska k němu zaujímají jak osoby ve vyšším věku, tak i nejmladší věkové kategorie zaměstnanců. Charakteristické pro současné klima u nás je rovněž to, že potřebu doplňovat si znalosti a odborné schopnosti u pracovníků nad padesát let si uvědomují spíše lidé s vyšším než nižším vzděláním. Pro maturanty to je

častěji užitečná věc, z pohledu vysokoškoláků je to častěji věc nezbytná (viz graf 5):



Graf 5: Důležitost přikládána dalšímu vzdělávání lidí starších 50ti let podle úrovně dosaženého vzdělání

Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

Srovnání mladších zaměstnanců a zaměstnanců 50+ na trhu práce

Rozdíly v podmínkách na trhu práce pro mladší a starší zaměstnance jsou mnohdy označovány za poměrně velké. Názory respondentů vypovídají o tom, že věková diferenciace na trhu práce, jestliže existuje, je jednoznačně založena na znevýhodňování lidí ve vyšším produktivním věku.

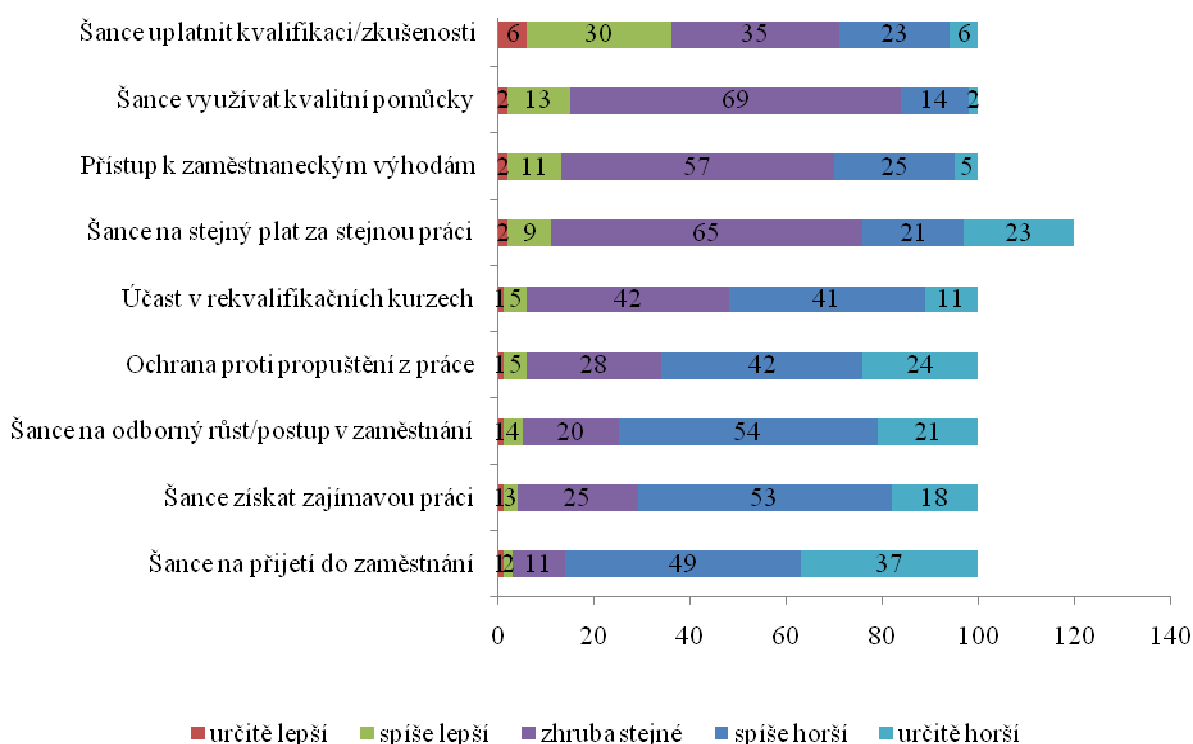
Jedinou sférou práce, ve které jsou podmínky pracovníků 50 + vnímány jako lepší v porovnání s podmínkami mladších lidí, jsou příležitosti k využívání kvalifikace a pracovních zkušeností.

Naopak největší rozdíly v neprospěch pracovníků nad padesát let jsou pocíťovány u šancí získat a udržet si práci - šance na přijetí do zaměstnání, příležitost získat zajímavou práci, ochrana proti propuštění z práce a jen o něco méně také u příležitostí pro profesní vzestup - šance na odborný růst a postup v zaměstnání, účast v rekvalifikačních pořádaných na pracovišti.

Jako zhruba stejné u lidí 50+ jako u mladších pracovníků jsou hodnoceny podmínky pro vlastní výkon zaměstnání a jeho finanční ohodnocení (možnost využívat kvalitní pracovní pomůcky, přístup k zaměstnaneckým výhodám a šance získat stejný plat za stejnou práci).

Rozdíly ve vnímání podmínek mladších a starších lidí na trhu práce ukazují obraz pracovníka nad padesát let jako člověka, který podstatně hůře než jeho mladší kolegové získává práci a má větší problém si ji udržet. Pokud práci získá, má většinou podobné podmínky pro výkon zaměstnání a finanční ohodnocení jako mladší pracovníci. Stejně a někdy i větší má také příležitosti pro uplatnění své kvalifikace a pracovních zkušeností. Pro další odborný růst a postup v zaměstnání je ale méně perspektivní a dostává méně příležitostí než mladší pracovníci.

V názorech na podmínky, které v porovnání s mladšími lidmi mají pracovníci nad padesát let v různých oblastech práce, se jednotlivé skupiny zaměstnanců liší jen velmi málo. Podobně hodnotí situaci ve sledovaných sférách práce muži a ženy i všichni zaměstnanci bez ohledu na věk. Žádnou roli nehraje ani vzdělání respondentů. Mínění, že v tomto věku mají lidé horší podmínky než lidé mladší, je stejně časté u zaměstnanců se základním vzděláním jako například u vysokoškoláků, u dělníků jako u odborných pracovníků. Jako kdyby vyšší věk byl tím, co eliminuje pozitivní vliv vzdělání na šance získat práci.

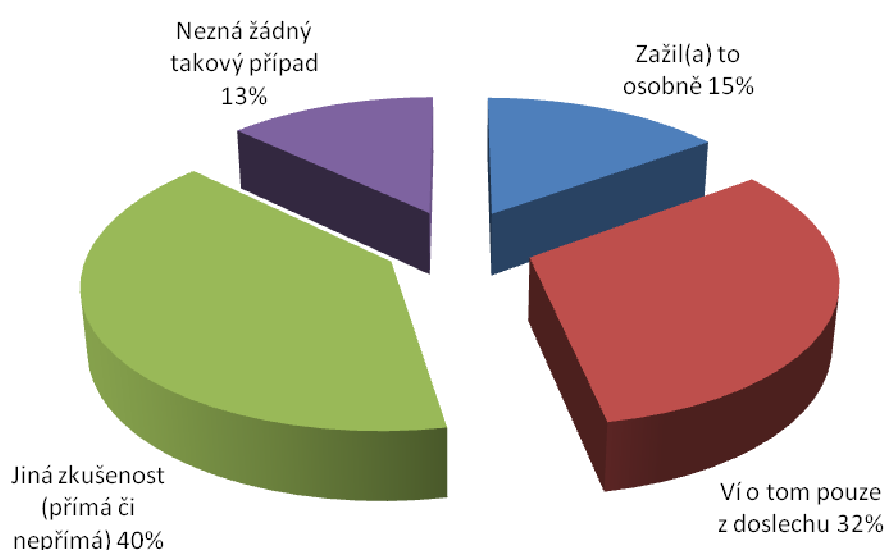


Graf 6: „U každé z následujících oblastí práce mi řekněte, zda v ní mají podle Vás lidé starší 50ti let lepší, stejné nebo horší podmínky než mladší lidé.“

Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

Zkušenosti s diskriminací

Je nesporné, že věk je jedním z hlavních faktorů, které spoluurčují pozici lidí na trhu práce. Stejně tak není pochyb o tom, že i když kvalitativní rozlišování podle věku není díky právním úpravám přípustné, ve skryté formě existuje. V našem výzkumu pouze 13 % zaměstnanců uvedlo, že se s diskriminačním chováním vůči pracovníkům starším padesáti let nikdy nesetkalo. I když část zkušeností se záměrným znevýhodňováním této kategorie pracovníků je pouze zprostředkovaná (o nějakém takovém případě lidé vědí pouze z doslechu), zůstává stále více než polovina zaměstnanců, kteří se s touto formou věkové diskriminace setkali přímo, z toho 15 % ji zažilo samo na sobě (viz graf 7):



Graf 7: „Máte Vy osobně nebo někdo jiný z Vaší rodiny nějakou zkušenost, případně byl/a jste svědkem nebo víte z doslechu o případu záměrného znevýhodňování lidí nad padesát let na trhu práce?“

Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

Chování firem

Zaměstnavatelé se domnívají, že firemní kultura, personální politiky, postupy a procesy jsou ve zkoumaných firmách z hlediska věku nastaveny neutrálně a nediskriminačně. Ujišťují, že se tak snaží neupřednostňovat některou z věkových skupin. V praxi však byly zjištěny odchylky, zejména v procesu přijímání pracovníků a při jejich propouštění. Starší člověk jako uchazeč o práci má poměrně těžký úkol obstát, a to i díky zažitému stereotypu staršího pracovníka. Naopak při propouštění zaměstnanců hraje u části zaměstnavatelů roli jisté

sociální citění a tyto firmy se snaží starší pracovníky nepropouštět těsně před dosažením důchodového věku.

Zaměstnavatelé jsou poměrně málo informováni o užitečnosti programové práce se skupinou starších zaměstnanců. Zároveň nemají pocit, že jim chybí informace o problematice zaměstnávání lidí starších padesáti let, protože toto téma nevnímají jako problém a případnými specifiky starších pracovníků se nezabývají. Většina zaměstnavatelů rovněž nevidí možnou paralelu mezi prosperitou firmy a systematickou prací s touto věkovou kategorií.

S věkovou strukturou zaměstnanců nějakým způsobem pracuje poměrně velká část firem. Sledování věkové struktury se projevuje především, i když ne systematicky, při přijímání zaměstnanců, zejména ve snaze nahradit pracovníky odcházející do důchodu a při sestavování a doplňování pracovních týmů (právě zde mohou mít šanci starší pracovníci). Důvodem práce s údaji o věkové struktuře zaměstnanců však není specifická potřeba práce s jednotlivými věkovými skupinami nebo zaměření se právě na zaměstnance starší padesáti let.

Z výpovědí zaměstnavatelů nelze soudit na přímý vztah mezi věkem pracovníka a jeho odměňováním. Mzdy, odměny, ani přístup k benefitům nabízených firmou nejsou u žádné z vybraných firem závislé na biologickém věku, u některých se zohledňuje délka pobytu ve firmě. Podobně další vzdělávání není podle zaměstnavatelů dáno nebo omezeno věkem, ale odborností a pozicí ve firmě.

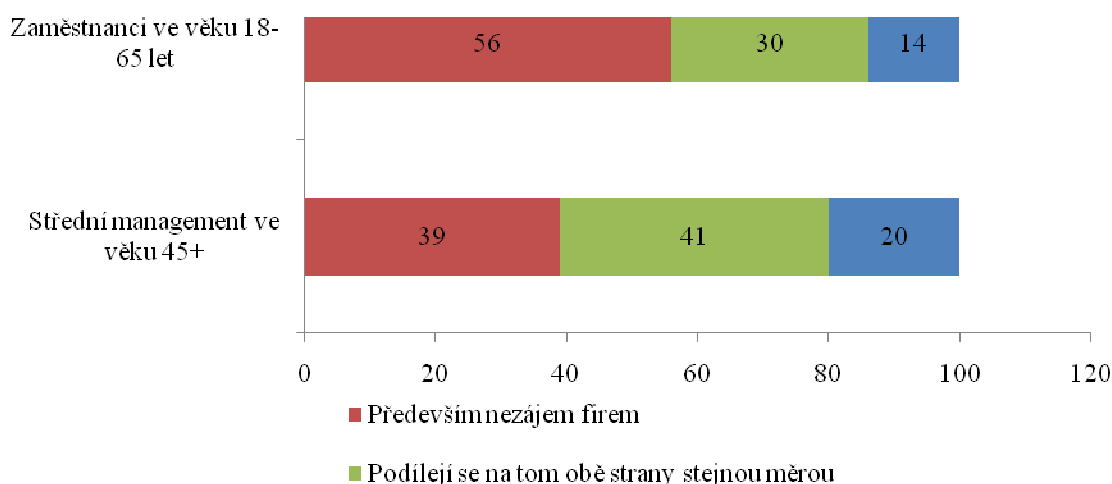
Zaměstnavatelé prohlašují, že jsou ochotni investovat, a v rámci svých stávajících programů také investují, do zaměstnanců starších padesáti let, ovšem stejně jako do ostatních pracovníků. Otevřené programové zaměření na jednu věkovou skupinu by podle nich mohlo narušit zavedenou a deklarovanou politiku rovného přístupu ke všem zaměstnancům. Neutrálně nastavená personální politika, která otevřeně neupřednostňuje žádnou kategorii zaměstnanců, je považována za přednost firemní kultury a jen minimum zaměstnavatelů připouští pochybnosti, zda uplatňování strohé rovnosti bez ohledu na specifika jednotlivých skupin zaměstnanců není pro prosperitu firmy nevýhodné.

Příčiny horších podmínek pro pracovní uplatnění lidí 50+

Odpověďt na otázku, kde různé skupiny respondentů vidí příčiny horšího uplatnění lidí starších 50 let na trhu práce, bylo jedním ze základních cílů série výzkumů. Výsledky ukazují velké rozdíly v pohledech zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Zaměstnanci se obecně mírnou většinou kloní k názoru, že za horšími podmínkami uplatnění lidí 50+ na trhu práce stojí především nezájem firem. O něco méně jich rozložilo odpovědnost za horší pracovní uplatnění rovnoměrně mezi firmy a starší pracovníky. Jen malá část zaměstnanců si myslí, že za horšími podmínkami starších lidí na trhu práce stojí menší schopnost přizpůsobit se novým nárokům. Přesvědčení zaměstnanců o neochotě firem zaměstnávat pracovníky ve vyšším produktivním věku je poměrně silné.

Trochu jiný úhel pohledu nabízejí pracovníci středního managementu starší 45 let. Na rozdíl od zaměstnanců vidí větší míru odpovědnosti za horší postavení na trhu práce ve slabší přizpůsobivosti starších zaměstnanců. Nejenom že tuto odpověď častěji explicitně uvádějí, ale také vypovídají, že na horším pracovním uplatnění se podílejí firmy i zaměstnanci stejnou měrou.



Graf 8: „Za horšími podmínkami pro pracovní uplatnění lidí nad 50 let stojí:“

Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

Pohled zaměstnavatelů je poněkud jiný. Z kvalitativní analýzy vyplývá, že většina zaměstnavatelů si uvědomuje zhoršené podmínky pro uplatnění lidí starších padesáti let na trhu práce. Příčiny horšího uplatnění této skupiny pracovníků vidí ovšem zástupci firem především na straně starších zaměstnanců a uchazečů o práci, v jejich menší schopnosti přizpůsobit se novým nárokům. Tuto možnost neuvádí sice většina zaměstnavatelů explicitně a spíše má tendenci klonit se k neutrální variantě, že odpovědnost leží na obou stranách. Zároveň ovšem ti, kteří tuto neutrální variantu volí, kladou u vysvětlování svých názorů jasný

důraz na nedostatky starších pracovníků a opomíjejí zmínit, jaký podíl na horších podmínkách na trhu práce pro pracovníky 50+ mají samotné firmy (viz tab. 2):

Tab. 2 Příčiny horšího uplatnění lidí starších padesáti let

VARIANTY ODPOVĚDÍ	POČET RESPONDENTŮ
Za horšími podmínkami pro pracovní uplatnění lidí nad 50 let stojí především nezájem firem o tuto kategorii zaměstnanců.	3
Za horšími podmínkami pro pracovní uplatnění lidí nad 50 let stojí především menší schopnost přizpůsobit se nárokům práce u této kategorie zaměstnanců.	8
Na horších podmínkách pro pracovní uplatnění lidí nad 50 let se podílejí obě strany zhruba stejnou měrou.	16
Nesouhlasí s nabídnutými možnostmi, tedy odmítá, že by lidé nad 50 let měli horší podmínky pro uplatnění v zaměstnání.	3

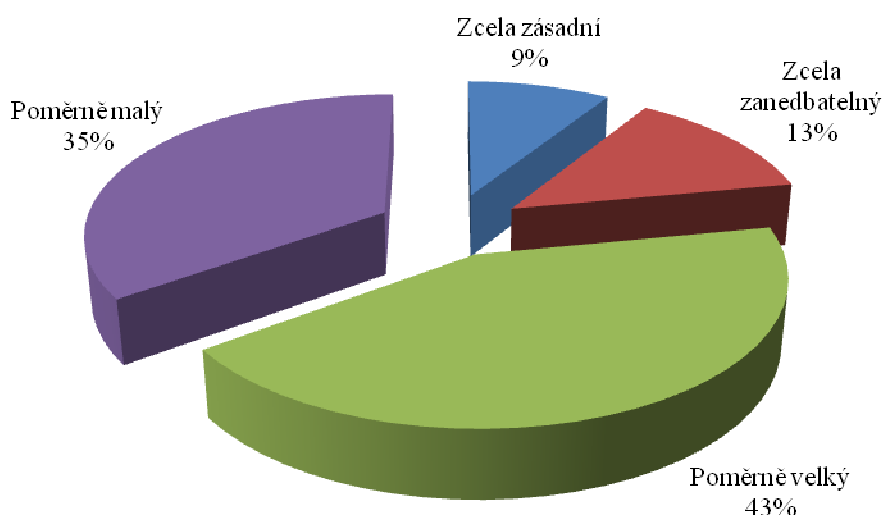
Zdroj: STEM, Expertní šetření se zaměstnavateli, Postavení zaměstnanců nad 50 let na trhu práce, 30 respondentů

Ačkoliv si toho firmy nemusejí být vědomy, zaměstnanci projevují poměrně velké očekávání, že jim zaměstnavatelé vytvoří takové prostředí, v němž se i ve starším věku budou moci v rámci svých schopností a možností dobře uplatnit. Nejčastěji odpovídají, že za pracovní podmínky může nezájem firem, právě zaměstnanci v rozpětí 45–59 let. Podobně je tomu u lidí s nižším vzděláním a v dělnických profesích. Jinými slovy ukazuje se, že čím více se jedinec cítí být na trhu práce oslabený, ať již z důvodu vyššího věku nebo nižší kvalifikace, tím častěji očekává od firmy pomocnou ruku.

Následující informace přináší vybrané údaje z výzkumu zaměstnanců na úrovni středního managementu. Reprezentativní šetření středočeských manažerů v těchto pozicích ve věku nad 45 let proběhl v průběhu dubna až června 2006 a bylo v něm dotázáno 558 respondentů.³⁴ Výzkumy STEM ukazují³⁶, že hlavním faktorem znevýhodnění v oblasti trhu práce je vyšší věk. A lidé kolem 50 let sdílejí také značné obavy v otázce svého uplatnění. To do značné

³⁴ Středisko empirických výzkumů, *Výzkum manažerů ve středočeském kraji* [online]. [cit. 2006-07-01]. Dostupné z: <http://www.stem.cz/pages/ucast-v-projektech/Manazeri_06.pdf>

míry platí i pro lidi v řídicích funkcích. Oproti skeptičtějším názorům starších zaměstnanců obecně deklarují zástupci sledované skupiny manažerů poměrně suverénní postoj ke své pozici na trhu práce. Velká část z nich (77 %) je přesvědčena, že se zkušenostmi, které má, se na trhu práce může dobře uplatnit a je pro firmu či podnik, ve kterém pracuje, značným přínosem (89 %). Zároveň ovšem každý druhý manažer o sobě říká, že uplatnění na trhu práce představuje pro něho poměrně velký nebo dokonce zásadní problém (viz graf 9):

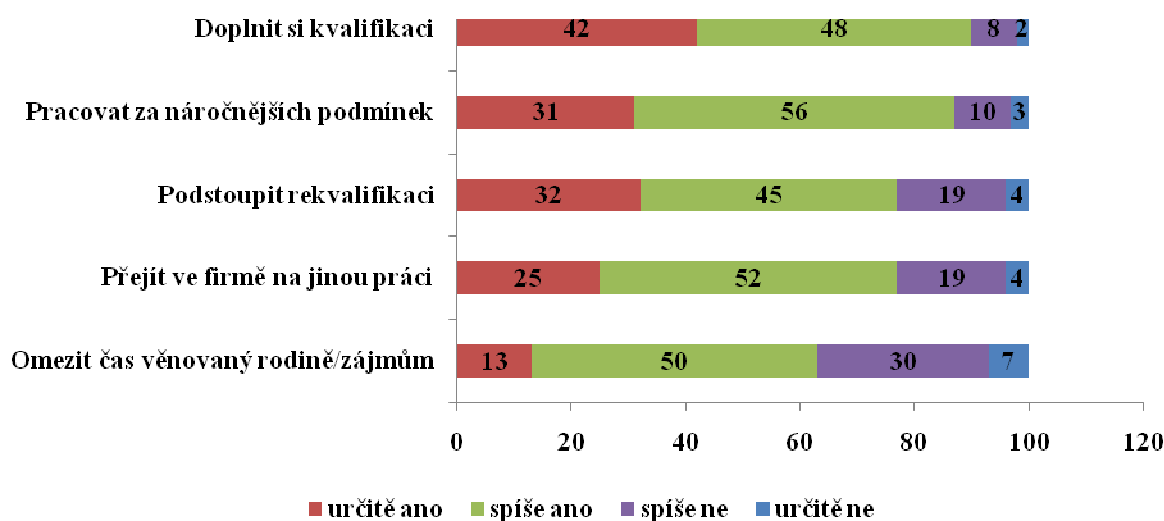


Graf 9: „Jak velký problém pro Vás osobně představuje uplatnění na trhu práce?“

Zdroj: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

Vztah šetřené skupiny manažerů k zaměstnání poskytují odpovědi na otázku, co všechno by byli tito lidé ochotni udělat pro to, aby si udrželi úroveň svého postavení ve firmě. Jejich odpovědi dokládají, že tito vedoucí pracovníci jsou nejenom loajální, ale vysoce si cení i své pozice ve firmě a jsou ochotni akceptovat různé změny a požadavky. Naprostá většina (kolem 90 %) uvádí, že pokud by bylo jejich místo ve firmě ohroženo, jsou připraveni doplnit si svoji kvalifikaci o nové dovednosti či pracovat v náročnějších podmínkách. Jen o něco menší část (73 % vedoucích pracovníků) by v takovém případě byla ochotna podstoupit rekvalifikaci a získat nové vzdělání anebo přejít v rámci firmy na jinou práci (na jiné pracoviště). Téměř dvě třetiny (63 %) by pro udržení úrovně svého postavení ve firmě byly ochotny obětovat část

svého soukromí a omezit čas věnovaný rodině a zájmům (viz graf 10):



Graf 10: „Pokud by Vaše místo ve firmě/podniku bylo ohroženo, co všechno byste byl/a ochoten/a udělat, abyste si současnou úroveň svého postavení udržel/a?“

Zdroj: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

Průběžné vzdělávání a doplňování kvalifikace je pro sledovanou skupinu manažerů velmi důležité. Čtyři pětiny (84 %) považují rozvoj svých pracovních schopností za něco, co je užitečné nebo dokonce nezbytné. Dvě třetiny (65 %) ze sledované skupiny manažerů jsou přesvědčeny, že pro práci, kterou vykonávají, se potřebují naučit něčemu novému. Mezi nejvíce potřebné oblasti profesního zdokonalování řadí manažeři vedle jazyků a práce s počítačem také umění rozvíjet svoje schopnosti a prezentovat se a prodat svoji práci. Mezi nejvíce potřebnými oblastmi zdokonalování se v obecné rovině objevuje umění účelně odpočívat a schopnost přijímat změny a pracovat ve stresu a napětí. Zájem o účast v nějakém vzdělávacím kurzu organizovaném firmou je ve sledované skupině manažerů velmi vysoký (88 %). Tři čtvrtiny (76 %) manažerů jsou ochotny část nákladů za účast ve firemním kurzu hradit ze svého.³⁵

Z výsledků tří realizovaných výzkumů vyplývá, že postavení lidí 50+ na trhu práce je vnímáno jako problém, a to jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli. Srovnání šetření mezi zaměstnavateli s výzkumem manažerů ve středočeském regionu však odhalilo závažnou skutečnost - manažeři vzhledem ke konkurenci na trhu práce jen neradi otevřeně přiznávají,

³⁵ Středisko empirických výzkumů, *Výzkum manažerů ve středočeském kraji* [online]. [cit. 2006-07-01]. Dostupné z: <http://www.stem.cz/pages/ucast-v-projektech/Manazeri_06.pdf>

že jsou oblasti, které ve své profesi ne zcela zvládají, a proto raději deklarují, že žádný problém necítí. Jelikož své požadavky nedávají najevo, firmy celkem přirozeně nepovažují skupinu svých starších zaměstnanců za problematickou a problematika zaměstnávání osob starších padesáti let pro ně není aktuálním tématem. Vytváří se tak kruh, kdy problém, který není pojmenován, nemůže být ani řešen.³⁶

Na základě výsledků výzkumu byly v rámci programu dlouhodobého zaměstnávání 50+ vytvořeny a ověřeny metodiky:

- první je orientována na lidi věkové skupiny 50+ dosud zapojené do pracovního procesu
- druhá by měla motivovat top manažery, aby se začali problémem udržení padesátníků v pracovním procesu zabývat a aby v souladu s potřebami nastavili i firemní procesy.³⁷

Cestou k lepšímu využití osob 50+ je posílení jejich osobního rozvoje. Jakmile se starší zaměstnanec přestane cítit ohrožen, uvolní se jeho potenciál a firma z něj profituje. Vzhledem k tomu, že častý je strach z propuštění, je podstatné z pracovníka sejmut obavu z budoucnosti a motivovat jej k rozvoji. Jednou z cest je právě program 50+ dlouhodobého zaměstnávání, který podporuje celoživotní vzdělávání a zlepšení podmínek na trhu práce pro zaměstnance 50+. Program otvírá nové cesty k využití potenciálu zkušených zaměstnanců nad 50 let, vnáší do této oblasti novou inspiraci a zaměstnancům 50+ poskytuje řešení, jak se udržet na trhu práce, neztrácet sebevědomí a sebedůvěru, jak zhodnocovat životní zkušenosti a získávat nové a jak být přínosem v moderních dynamických firmách.

Podnícení masovějšího zájmu o zaměstnávání osob 50+ a jejich postavení na trhu práce obecně vyžaduje otevřít toto téma k širší diskusi a vést informační kampaň, která by podnítila zájem zaměstnavatelů i zaměstnanců 50+ v širším měřítku.

³⁶ Třetí kariéra, *Brožura postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce* [online]. [cit. 2008-02-01]. Dostupné z: http://tretikariera.cz/images/stories/080211_equal3k_info_brozura.pdf

³⁷ Třetí kariéra, *Informace o projektu*. [online]. [cit. 2008-02-01]. Dostupné z: http://www.tretikariera.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=30

3.3 Dlouhodobé zaměstnávání v kontextu Evropské unie

Vývoj ukazuje, že v roce 2030 bude v Evropské unii (současných 25 zemí) 110 milionů lidí ve věku 65 a více let. Naproti tomu populace v pracovním věku klesne ze současných 303 milionů na 280 mil. v roce 2030. Starší pracovníci tvoří a budou tvořit základní součást celkového pracovního trhu a stanou se klíčovým faktorem udržitelného vývoje Evropské unie.

Za předpoklad kompenzace důsledků poklesu pracovní populace Evropská unie považuje tvorbu takových politik, jejichž cílem bude větší účast na pracovním trhu, zvláště u takových skupin osob, jako jsou právě starší osoby. Nástroje na stimulaci zapojení starších pracovníků lze rozdělit do tří základních skupin:

- legislativní, které jsou tvořeny zejména zákony, které zabráňují diskriminovat starší pracovníky,
- daňově – dávkové,
- ostatní, které spočívají zejména v podobě tvorby dostatečné kapacity různých kurzů a školení, a tvorby takových nástrojů, které by motivovaly starší nezaměstnané tyto kurzy navštěvovat.

Klíčovými podmínkami pro podporu zaměstnanosti starších pracovníků jsou zejména reforma institutu předčasného odchodu do důchodu, flexibilní formy organizace práce a celoživotní vzdělávání, které může zajistit přizpůsobení schopností a dovedností postupujícím potřebám trhu práce.³⁸

Právě stárnutí populace se stane jedním ze zásadních témat sociální i ekonomické budoucnosti Evropské unie. Vlády členských států Evropské unie si uvědomily, že by starší obyvatelé měli dostávat více pracovních příležitostí. Možnost pracovat je totiž prospěšná pro obě strany – starší zaměstnanci jsou schopni vydělávat na své zdraví a solidní živobytí a prospívají tím evropské ekonomice. Jejich významný podíl na pracovním trhu navíc pomáhá regulovat objem a rozložení pracovních sil, podporuje produktivitu a přispívá k upevňování penzijního

³⁸ Třetí kariéra, *Brožura postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce* [online]. [cit. 2008-02-01]. Dostupné z: http://tretikariera.cz/images/stories/080211_equal3k_info_brozura.pdf

a sociálního systému zemí. Pod vlivem Evropské unie je v Evropě pomalu zaměstnáváno více obyvatel v pokročilém věku.

Většina zemí Evropské unie se za poslední roky postavila k zaměstnávání padesátníků a starších čelem. Na rozdíl od našich podmínek se iniciativy chopily samy státy, když Evropská unie vydala tzv. „zaměstnaneckou směrnici“. Ta členským zemím nařizuje, aby do své legislativy zahrnuly opatření, která by řešila diskriminaci starších lidí na trhu práce. Některé státy tuto antidiskriminační politiku úspěšně realizují již několik desítek měsíců, například Velká Británie či Německo představily příslušnou součást svojí legislativy zahrnující tuto otázku již během předchozích dvou let.

Členské státy si společně vytyčily dva nejdůležitější cíle pro rok 2010, a sice v první řadě zprostředkovat zaměstnání alespoň polovině evropské populace ve věku od 55 do 64 let a dále se zasadit o to, aby se postupně zvedla hranice věku, kdy lidé odcházejí do důchodu, a to až o pět let. Pokud se tyto vyhlídky naplní, bude to znamenat, že za dva roky bude v 15 původních zemích Evropské unie o celých 5 milionů více starších zaměstnanců, než tomu bylo v roce 2006, kdy Evropská unie směrnicí vyhlásila.

K tomu, aby bylo možné ověřit míru úspěšnosti naplnění směrnic, stanovila Evropská unie tři hlavní ukazatele. Jednotlivé státy by se podle orgánů Evropské unie měly zaměřit na to, aby u nich přibývalo iniciativ, které se zasadí o pozdější odchod zaměstnanců do důchodu, a to především tím, že zaměstnavatelé začnou udržovat a začleňovat do pracovního procesu více starších pracovníků. V souvislosti s tím Evropská unie zdůrazňuje, že je potřeba zvýšit dostupnost různých školicích kurzů nezávisle na věku, aby se zemím podařilo vybudovat jistou „celoživotní vzdělávací strategii“. Zaručený úspěch dále spatřuje unie ve zlepšení kvality práce. Za tím stojí klíčové faktory, jako jsou příznivé pracovní podmínky, finanční zázemí, ale i případné možné přestávky v kariéře.

Ačkoliv unijní směrnice stanovily evropským vládám termín naplnění plánu na konec roku 2010, mnoho států hlásí v oblasti zaměstnávání pokroky už nyní. Příkladem země, která si relativně brzy uvědomila výhody plynoucí ze zaměstnávání starších, může být Velká Británie nebo Německo. V obou případech stála za prvním impulsem ke změně zaměstnanecké politiky vláda.³⁹

³⁹ Třetí kariéra, *Informace o projektu*. [online]. [cit. 2008-02-01]. Dostupné z: <http://www.tretikariera.cz/images/stories/brozura_fan50%2B.pdf>

3.4 O společnosti Škoda Auto a.s.

Společnost Škoda Auto a.s. je českou společností s více než stoletou tradicí výroby automobilů. Značka Škoda patří zároveň k nejstarším automobilovým značkám na světě. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky Škoda a poskytování servisních služeb.

Pouze velmi málo výrobců automobilů se v celosvětovém měřítku může pochlubit nepřerušenou výrobou po dobu více než sta let. Cesta k současné prosperitě začala v roce 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement zahájili výrobu kol značky Slavia. O čtyři roky později byla firmou Laurin & Klement zahájena výroba motocyklů a v roce 1905 továrnu opustily první automobily nazvané „Voiturette A“, které si brzy získaly, díky své kvalitě a atraktivnímu vzhledu, stabilní pozici na rozvíjejících se mezinárodních automobilových trzích. V roce 1907 byla založena akciová společnost Laurin & Klement, jejíž vozy byly exportovány na trhy téměř celého světa. V roce 1925 proběhla fúze automobilového závodu Laurin & Klement s plzeňskou strojírnou Škoda a o pět let později byla založena společnost ASAP (akciová společnost pro automobilový průmysl), ve které byla zahájena na tehdejší dobu revoluční pásová výroba. Během válečných let 1939–1945 se továrna orientovala na výrobu vojenského materiálu a několik dnů před koncem války byla bombardována a značně poškozena. Na podzim roku 1945 proběhlo zestátnění podniku a jeho rekonstrukce v roce 1946 probíhala již pod značkou AZNP (Automobilové závody, národní podnik). V roce 1964 podnik s výrobní plochou 800 000 m², zaměstnávající přes 13 000 osob, zahájil výrobu populárního vozu Š 1000 MB. V roce 1987 byl představen dlouho očekávaný nový vůz moderní koncepce Škoda Favorit, aby později dopomohl k transformaci společnosti Škoda Auto. Nová kapitola dějin firmy začala 16. dubna 1991, kdy do společnosti vstoupil strategický partner, společnost Volkswagen. Značka Škoda se tak stala čtvrtou značkou tohoto koncernu.⁴⁰

Společnost Škoda Auto vnímá potenciál růstu – inteligence, emocí a přístupu – u svých zaměstnanců a pomáhá jim jej plně rozvinout. Vzdělávání v odborné i nadodborné oblasti

⁴⁰ Škoda Auto Výroční zpráva 2008

přikládá společnost Coby přední český zaměstnavatel zásadní roli. Plánování a realizace vzdělávacích aktivit probíhají v souladu s aktuálními potřebami interních klientů. Kromě toho firma významně podporuje sebedůvěru, týmovost, samostatnost, kreativitu zaměstnanců, jakož i jejich postoj ke změnám. Pro kariérní rozvoj a stabilizaci lidských zdrojů budou hlavní aktivity do budoucna zaměřeny na adaptaci zaměstnanců ve firmě, jejich stabilizaci v regionech závodů a posílení loajality k firmě. Cílem sociální politiky je pak komplexní péče o zaměstnance a vytvoření pracovního prostředí, které podporuje motivaci, výkonnost a vysokou kreativitu zaměstnanců.

3.5 Společenská odpovědnost firmy Škoda Auto

V souvislosti s péčí o zaměstnance je vhodné zmínit i společenskou odpovědnost firmy Škoda Auto. S ohledem na své postavení v ekonomice České republiky a na své početné zahraniční aktivity si je společnost Škoda Auto vědoma odpovědnosti vůči nejširší občanské veřejnosti a svým zaměstnancům. Současně považuje odpovědné chování vůči občanské veřejnosti a zaměstnancům za neoddělitelnou součást firemní strategie. Společenská odpovědnost firmy (dále jen „CSR“ z anglického *Corporate Social Responsibility*) je pro společnost Škoda Auto nesmírně důležitá. Její koncept pojímá v souladu s mezinárodními principy. Aktivity CSR tak jsou rozděleny na tři pilíře – ekonomický, environmentální a sociální.

V rámci ekonomiky se Škoda Auto soustředí na věci jako je kvalitní a nezávislé zpracování výroční zprávy, transparentní a pravidelné vykazování ekonomických výsledků a správná praxe v oblasti corporate governance.

V oblasti životního prostředí společnost dlouhodobě věnuje mimořádné úsilí omezení negativních dopadů svých činností na životní prostředí. To se týká nejenom vlastních výrobních a prodejních aktivit, jako je důraz na recyklaci a úspory zdrojů, ale i preferování spolupráce s dodavateli splňujícími nejnáročnější ekologické normy ISO 14000. Nové produkty jsou vyvíjeny s cílem omezit produkci emisí CO₂. Využitím alternativních zdrojů energie (např. spalováním biomasy) společnost přispívá ke snížení negativních dopadů na životní prostředí.

Do sociálního pilíře zahrnuje společnost všechny aktivity, které se týkají zdraví, bezpečnosti, podpory rovných příležitostí a vzdělávacích aktivit. Společnost dlouhodobě převyšuje standardy v oblasti vzdělávání, zejména provozováním vlastního středního odborného učiliště

a v České republice ojedinělé firemní vysoké školy, která má akreditován studijní program Ekonomika a management jak na bakalářském, tak i na magisterském stupni. Zvláště význam firemního vzdělávání se v dnešním globálním světě neustále zvyšuje. Při rostoucí technologické náročnosti produkce a turbulentních trzích musejí všichni zaměstnanci stále zdokonalovat své schopnosti a získávat nové dovednosti. V rostoucí se konkurenci tak mají šanci uspět pouze firmy s kvalifikovanými zaměstnanci. Společnost Škoda Auto si tyto trendy velmi dobře uvědomuje a oblast vzdělávání řadí mezi své klíčové priority. Značnou pozornost věnuje Škoda Auto prohlubování a zvyšování kvalifikace současných pracovníků. Podnikovou filozofií společnosti je vychovávat si budoucí manažery především z vlastních zdrojů. Vedle standardní nabídky jsou nejnovějším trendem vzdělávací programy šité na míru nebo e-learningové kurzy. Osobní rozvoj zaměstnanců je stále více umožněn i prací na zahraničních projektech.

Mimořádnou pozornost věnuje společnost rovněž svým zaměstnancům, a to jak v otázkách bezpečnosti práce a péče o zdraví, tak v otázkách jejich kvalifikačního rozvoje a mimopracovních potřeb. Aktivita společnosti jsou zaměřeny také na podporu rovných příležitostí, problematiku stárnutí populace a národnostní složení zaměstnanců. Společnost rovněž provozuje chráněná pracoviště, kde nacházejí stále či přechodně uplatnění občané se sníženou pracovní schopností. Cílem sociální politiky je komplexní péče o zaměstnance a vytvoření pracovního prostředí, které podporuje motivaci, výkonnost a vysokou kreativitu zaměstnanců.⁴¹

Společnost Škoda Auto si dobře uvědomuje, že se stárnutím populace se v současné době potýká v podstatě celá Evropa včetně České republiky. Míra nezaměstnanosti navíc rychle klesá, takže je zřejmé, že tuzemské společnosti budou na starších zaměstnancích závislé stále více, a proto se svým starším zaměstnancům systematicky věnuje a vytváří jim co nejpríznivější podmínky. Cílem je nejen zachovat si dlouhodobě perspektivní pracovní sílu, ale zároveň udržet pracovní motivaci zaměstnanců i v pozdějším věku.

Právě z těchto důvodů se Škoda Auto zapojila do projektu 50+, ve kterém společně s ministerstvy či Evropskou komisí přemýšlí, jak co nejlépe reagovat na rychlé stárnutí populace včetně našich zaměstnanců a jak co nejlépe využít jejich znalosti a zkušenosti s přihlédnutím k jejich zdravotnímu stavu a možnostem.

⁴¹ Škoda Auto Výroční zpráva 2008

3.6 Charakteristika programu 50+ dlouhodobé zaměstnávání ve firmě Škoda Auto

Společnost Škoda Auto, která se profiluje jako atraktivní zaměstnavatel „pro celý život“, se snaží vytvářet pro své zaměstnance podmínky, aby v ní pracovali v aktivním pracovním poměru opravdu dlouhodobě. Škoda Auto je firma, která neustále expanduje a potýká se s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Chce stavět především na svých kmenových zaměstnancích, proto i pro ty starší musí vytvářet takové podmínky, aby byli udrženi ve firmě a byl využit jejich potenciál. Spolupracuje na programu dlouhodobého zaměstnávání 50+, který je zacílený na udržení zaměstnanců kolem padesátky v aktivním pracovním poměru a tím zachování klíčových firemních kompetencí. Důvodem je udržet ve firmě dlouholetým úsilím získané know-how, což bez zakotvení ve vědomostech a zkušenostech klíčových zaměstnanců možné není.

Důvody zavedení programu 50+ ve firmě Škoda Auto jsou především negativní demografický vývoj – stárnutí populace, nedostatek potenciálu mladých pracovních sil na trhu práce, prodlužování odchodu do důchodu a snižování výkonnosti starších pracovníků, převážně z hlediska zdravotního. Lidé kolem padesátky jsou významnou skupinou, mají letité zkušenosti, znají technologii a to vše mohou předávat mladším.

Cílem zavedení programu 50+ ve firmě Škoda Auto je proto udržení zaměstnanců v aktivním pracovním poměru – udržení jejich výkonnosti, zachování klíčových firemních kompetencí – udržení know-how a vlivem společenské odpovědnosti firmy hledání řešení pro zaměstnance se změněnou zdravotní způsobilostí.

Program 50+ dlouhodobého zaměstnávání se ve Škoda Auto skládá z:

- programu seniority,
- zdravotních programů pro zaměstnance,
- personálního poolu,
- vzdělávání zaměstnanců.⁴²

3.6.1 Program seniority

⁴² Interní materiály Škoda Auto, vlastní zpracování

Seniorem se ve Škoda Auto stává zaměstnanec, který ve firmě odpracoval 30 a více let.

Pokud je senior převeden ze zdravotních důvodů na jiné vhodné pracovní místo a je přeřazen do nižší tarifní skupiny, doplácí mu firma jeho předchozí průměrný výdělek ještě dalších 18 měsíců. Pokud jsou důvody převodu na jiné pracovní místo organizační a zaměstnanci kvůli tomu klesne plat, bude mu po dobu 12 měsíců zachováno tarifní zařazení, které měl na posledním pracovišti. V případě výpovědi seniora ze zdravotních či organizačních důvodů poskytuje Škoda Auto svému bývalému zaměstnanci peněžitou sociální výpomoc, která je závislá na délce zaměstnání ve Škoda Auto. Po uplynutí výše uvedených lhůt je možné u seniora, jemuž do nároku na starobní důchod zbývá méně než 5 let, jednat o určitých formách doplatku. Samozřejmostí je i nárok starších lidí na poradenství týkající se rekvalifikace či možnosti změny pracovního místa.

Cílem společnosti Škoda Auto však není jen řešit zdravotní problémy starších zaměstnanců převodem na méně náročnou práci. Snahou je především působit preventivně na zdraví zaměstnanců tak, aby zdravotní komplikace vůbec nevznikly. Vytypovaným skupinám zaměstnanců, mezi které patří vedle žen pracujících v noci právě i senioři, umožňuje společnost po konzultaci s lékařem 14denní rehabilitační pobyt s finančním příspěvkem i pět pracovních dnů placeného volna. Všichni senioři pak mají nárok na jeden den placeného volna ročně.

3.6.2 Zdravotní programy

Starší lidé mohou využít řadu preventivních programů pracovního lékařství, například kondiční cvičení, cvičení v bazénu, cvičení pro ženy, cviky pro svalovou rovnováhu či předvánoční vodoléčebnou relaxaci. V rámci programů podpory zdraví se i starším zaměstnancům nabízí kardiovaskulární program, program onkologické prevence, prevence osteoporózy u žen po menopauze, očkování proti chřipce, program odvykání kouření a program psychosociální péče. Společnost Škoda Auto nabízí rovněž léčebné rehabilitace po nemoci či úrazu, které pomáhají včasnějšímu návratu do zaměstnání po pracovní neschopnosti, eliminaci recidivy a snížení rizika trvalých následků řadu dalších programů:

- Zdravá firma – jedná se o Program podpory zdraví zaměstnanců – zdravotní péče o zaměstnance, podpora snížení nemocnosti, zdravé stravování, podpora zdraví.
- Dny zdraví – firma realizuje propagaci a osvětu podpory zdraví – prezentace podpory zdraví po provozech, individuální oslovení.

- Dlouhodobé zaměstnávání – podpora v oblasti zdraví – orientace na podporu udržení zdraví po celé aktivní zaměstnání včetně 50+.
- Rekondiční pobyty pro vytypované skupiny zaměstnanců dle dohody v Kolektivní smlouvě – firma organizuje pobyty v lázních + dny volna za dohodnutých podmínek pro skupiny zaměstnanců - ženy z noční práce, senioři, osoby zdravotně znevýhodněné a ostatní vytypovaní zaměstnanci.

3.6.3 Personální pool

Pro zaměstnance, kteří dosáhli 50 let a nejsou již schopni dále vykonávat stávající profesi, Škoda Auto vyhledává vhodná pracovní místa s odpovídající perspektivou. Nárok na takové místo vzniká na základě lékařského potvrzení, že zaměstnanec ztratil fyzickou způsobilost k výkonu dosavadní pozice či psychickou způsobilost přizpůsobit se kladeným nárokům. Pro tyto zaměstnance jsou ve Škoda Auto určeny chráněné dílny, jakési obdoby standardních chráněných pracovišť, kde lidé vykonávají zejména logistické činnosti, drobné předmontážní činnosti, vychystávání materiálu či přípravu obalového materiálu pro útvary výroby a logistiky. Tyto činnosti jsou soustředěny na jednom místě a je kladen důraz na organizaci práce. V současné době má Škoda Auto dvě chráněné dílny a třetí pracoviště o ploše 800 metrů čtverečních se připravuje. Mezi klíčové činnosti personálního poolu patří komplexní personální péče o zaměstnance hodných zvláštního zřetele:

- zaměstnanci se zdravotním omezením,
- zaměstnanci po mateřské a rodičovské dovolené, samoživitelky a samoživitelé,
- zaměstnanci v organizačních změnách,
- zaměstnanci, kteří nemohou vykonávat práci pro jiné překážky na straně zaměstnavatele,
- senioři,
- nově nastupující zaměstnanci vybraných profesí,
- zaměstnanci se smlouvou na dobu neurčitou, kterým vypršela doba určitá sjednaná pro druh vykonávané práce,

- perspektivní zaměstnanci, kterým před uplynutím doby určité byl prodloužen pracovní poměr.

Cílem projektu Personální pool je zřizování a koordinace chráněných pracovišť s chráněných dílen, vytypovávání vhodných činností těchto objektů a jednání s příslušnými firemními útvary. Projekt Personální pool prakticky realizuje sociální odpovědnost firmy Škoda Auto, vytváří pozitivní obraz firmy navenek, pozitivně motivuje zaměstnance firmy, využívá jejich potenciálu, zejména u skupiny zaměstnanců seniorů a spoří náklady především v oblasti lidských zdrojů, výroby a logistiky.

3.6.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávat zaměstnance je nutné v každém věku. Udržování pracovní kvalifikace je třeba a lze podporovat celoživotním vzděláváním, ale to se týká všech generací. Udržení starších pracovníků je pro zaměstnavatele přínosné, protože mimo jiné umožňuje zachovávat znalosti firmy, podporuje přenášení zkušeností a dělbu práce v rámci generačního mixu. Proto je nezbytné vzdělávat a školit i starší zaměstnance, pro které je školení navíc i motivací v tom smyslu, že zvyšují svoji hodnotu a cenu na trhu práce. Stejně jako ostatní zaměstnanci jsou i starší zaměstnanci na základě požadavků nadřazených zařazování do všech typů vzdělávacích akcí. V rámci programu Třetí kariéra pak pilotně probíhá Motivačně vzdělávací program pro nižší management (supervizoři, směnoví mistři, specialisté) ve věku 50+. Program je primárně zaměřen na podporu a využití potenciálu těchto zaměstnanců. Byl také zahájen pilotní program podpory HR při práci s 50+.

Opatření pro vzdělávání starších zaměstnanců:

- podpora při změně pracovního zařazení – organizace rekvalifikačních kurzů, podle potřeby i podpora při zvyšování kvalifikace,
- IT kurzy – např. práce s Internetem prezenčně či formou e-learningu, nebo Základy MS Office formou e-learningu,
- práce s mladšími zaměstnanci – zvyšování kvalifikace,
- vytváření homogenních skupin starších zaměstnanců v jednotlivých kurzech – odbourání stresu při rychlém tempu mladších.

4 ANALÝZA PROGRAMU 50+ DLOUHODOBÉ ZAMĚSTNÁVÁNÍ

Cílem analýzy programu 50+ dlouhodobé zaměstnávání je po zjištění současného stavu programu 50+ ve Škoda Auto navržení pilotního projektu vzhledem ke specifickým potřebám zaměstnanců kategorie 50+. Současný stav se prioritně nezabývá řešením podle níže uvedených kritérií. Nejsou cílevědomě připravována a obsazována pracovní místa pro zaměstnance 50+. Pilotní projekt pracuje s plánovitým vytipováním takovýchto pracovních míst a s preventivním přístupem k řešení problematiky zaměstnávání kategorie zaměstnanců 50+. Pilotní projekt programu 50+ dlouhodobé zaměstnávání ve firmě Škoda Auto a jeho analýzu navrhuji provést na pracovišti výroby převodovky v hale M2, které je vhodné z hlediska obsazenosti zaměstnanci kategorie 50+. Pracoviště výroby převodovky je pro zavedení tohoto systému vhodné z těchto důvodů:

- jedná se o pracoviště se strojovou výrobou, kde je možné jednoduše určit náročnost jednotlivých operací
- je zde možné vytvořit pracoviště pro konkrétní jednotlivce (neuplatňuje se zde týmová práce = rotace na operacích).

Ve spolupráci s odbornými útvary firmy Škoda Auto navrhuji, v návaznosti na tematiku 50+, zmapovat jednotlivé oblasti, které mohou mít význam na pracovní nasazení starších zaměstnanců a dále je specifikuji:

- organizace pracoviště a umísťování zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- modely pracovní doby v návaznosti na účast v rehabilitačních opatřeních,
- péče o zdraví zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců.

4.1 Organizace pracoviště a umístování zaměstnanců

Celková kapacita pracovních pozic v útvaru výroby převodovky je 196 pracovních míst, z nichž je 60 pracovních míst obsazeno zaměstnanci v kategorii 50+. Jsou zde i pracovní místa, která jsou obsazena osobami zdravotně znevýhodněnými.

Navrhuji tato pracovní místa rozdělit do 4 skupin dle fyzické náročnosti na zaměstnance, a to z důvodu následného obsazení vhodnými pracovníky, kteří budou splňovat především odborné a následně zdravotní požadavky na výkon práce na daném pracovišti (viz tab. 3):

Pracoviště č. 1 – zahrnuje stávající pracovní pozice bez požadavku sníženého výkonu, na nichž bude zachována stávající produktivita práce,

Pracoviště č. 2 – zahrnuje stávající pracovní pozice s menší fyzickou zátěží, na nichž bude zachována stávající produktivita práce,

Pracoviště č. 3 – představuje seniorskou směnu – stávající pracoviště, na nichž bude snížena produktivita práce a snížen výkon,

Pracoviště č. 4 – skládá se z pracovních pozic pro osoby zdravotně znevýhodněné, produktivita práce a výkon budou sníženy.

Cílem programu je umístit zaměstnance na právě takové místo, jemuž odpovídá nejen kvalifikací, ale i aktuálně fyzickou kondicí. Zaměstnanec vidí perspektivu do budoucnosti, a tím se snižuje možnost případné fluktuace.

Program organizace pracoviště ještě není fakticky zaveden. Na jeho přípravě se pracuje v týmu pro dlouhodobé zaměstnávání 50+. Zaměstnanci na tato pracoviště budou vybráni dle následujících navrhovaných kritérií pro výběr účastníků programu 50+:

- stávající zaměstnanci útvaru výroby převodovky, z výtýpovaných pracovišť,
- dle posouzení zdravotní způsobilosti a na základě stanovení individuálních zdravotních plánů,
- trvání nepřetržitého pracovního poměru déle než 20 let ve firmě Škoda Auto,
- aktivního přístupu v péči o své zdraví, dodržování již předepsaných preventivních a léčebných aktivit,

- dobrovolnost účasti na programu.

Tab. 3 Zmapování počtu vhodných pracovních míst v útvaru výroby převodovky

Nákladová střediska stávající	Počet zaměstnanců v kategorii 50+	Pracoviště č. 1+2 (počet zaměstnanců)	Pracoviště č. 3 (počet zaměstnanců)	Pracoviště č. 4 (počet zaměstnanců)
2141	15	12	3	1
2142	13	6	7	1
2143	22	18	4	3
2144	24	17	7	7
2151	5	2	3	15
2152	20	13	7	1
2153	1	1	0	2
CELKEM	100	69	31	30
Nákladová střediska nově navrhovaná				
2154	30	0	30	0
2155	0	0	0	3
2132	30	18	12	3
CELKEM	160	87	73	36

Zdroj: vlastní

4.1.1 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců na vytypovaných pracovištích bude odlišné od běžného odměňování zaměstnanců ve firmě Škoda Auto, a to vzhledem k rozdílné produktivitě práce a rozdílnému výkonu, dle kterých jsou zaměstnanci ve firmě odměňováni. V současné době jsou zaměstnanci v útvaru výroby převodovky odměňováni dle platného systému odměňování. Po rozdělení zaměstnanců na čtyři vytypovaná pracoviště nebudou zaměstnanci splňovat podmínky pro odměňování dle platného systému, a proto musíme vzhledem k rozdílné produktivitě práce a rozdílnému výkonu zaměstnanců použít odlišný systém.

Pracoviště č. 1 – odměňování bude shodné s ostatními pracovišti přímé výroby ve Škoda Auto na základě platné Kolektivní smlouvy, tzn. použití systému týmového odměňování pomocí cílových dohod bez zvláštních opatření.

Pracoviště č. 2 – odměňování bude shodné s ostatními pracovišti přímé výroby ve Škoda Auto na základě platné Kolektivní smlouvy, tzn. použití systému týmového odměňování pomocí cílových dohod bez zvláštních opatření. Vzhledem k nižší fyzické zátěži bude stanovena nižší dosažitelná výše cílové prémie.

Pracoviště č. 3 – odměňování bude na základě odlišných cílových dohod s parametry sníženého výkonu. V cílové dohodě (viz příloha 1) bude nastaven ukazatel se sníženým výkonem v dohodnutém rozsahu, popř. bude více typů cílových dohod pro jednotlivé rozsahy.

Pracoviště č. 4 - odměňování bude na základě odlišných cílových dohod s parametry sníženého výkonu, případně upuštění od týmového odměňování.

Celá filozofie odměňování na pracovištích č. 3 a 4 je postavena na možnosti nižší mzdy za nižší odvedený výkon. Poměr odměňování vzhledem k současnému systému, ale není pro tuto skupinu zaměstnanců 50+ stanoven 1:1, nýbrž částečně odráží výkonový pokles. Zaměstnanec pak má možnost se rozhodnout, zda přijme nové podmínky a v tom případě bude mít vhodné pracovní místo – i když s upravenou mzdou anebo bude bez místa. Podle neformálních diskusí vedených se zaměstnanci by velká řada starších zaměstnanců ze skupiny 50+ tuto možnost uvítala.

Definovala jsem možnosti hodnocení zaměstnanců na čtyřech vytypovaných pracovištích a navrhuji zachovat tarifní třídy, systém příplatků dle zákona nebo dle Kolektivní smlouvy bude uplatněn obdobně jako na ostatních pracovištích firmy při plnění příslušných pracovních podmínek. Při řešení odměňování zaměstnanců těchto vytypovaných pracovišť navrhuji použít tyto mzdové formy:

- osobní ohodnocení – stávající formu osobního ohodnocení je možné použít k hodnocení sníženého výkonu těchto zaměstnanců za předpokladu, že bude zachována jako mzdová forma v nové Kolektivní smlouvě a že se na pracovištích se sníženou produktivitou práce nebude využívat Výrobní systém Škoda a týmové cílové dohody,

- příplatky za intenzitu práce MTM, TREND – racionalizační příplatek bude poskytován na pracovištích normovaných dle metodiky MTM nebo TREND a kde nebude současně uplatněno týmové odměňování pomocí cílových dohod anebo zaměstnancům, kteří nejsou do týmového odměňování na těchto pracovištích začleněni. Na navrhovaných pracovištích se sníženým výkonem je možnost tento příplatek nevyplácet,
- cílové dohody – cílové dohody dle Výrobního systému Škoda jsou vhodnou formou pro hodnocení výkonu zvláště na pracovištích, kde existuje velký rozptyl podávaného výkonu. Měřitelné parametry lze přizpůsobovat daným podmínkám na jednotlivých pracovištích s rozdílnými požadavky na podávaný výkon a produktivitu práce. Rovněž lze stanovovat pro jednotlivá pracoviště rozdílné výše dosažitelné mzdy – premie.

Tab. 4 Varianta I. – zachování současného mzdového systému a osobního ohodnocení

	Osobní ohodnocení	Příplatek MTM, TREND	Cílové dohody stávající	Cílové dohody se sníženým výkonem
Pracoviště č. 1	ano	ano	ano	
Pracoviště č. 2	ano	ano	ano-nižší cílová premie	
Pracoviště č. 3	ano			ano- 1CD nebo více typů CD, nižší premie v Kč
Pracoviště č. 4	ano			ano-CD jako u pracoviště č. 3 případně upuštění od CD

Zdroj: vlastní

Tab. 5 Varianta II. – osobní ohodnocení transformováno do cílových dohod

	Osobní ohodnocení	Příplatek MTM, TREND	Cílové dohody stávající	Cílové dohody se sníženým výkonem
Pracoviště č. 1	ne	ano	ano	
Pracoviště č. 2	ne	ano	ano-nižší premie v Kč	
Pracoviště č. 3	ne			ano-1CD nebo více typů CD, nižší premie v Kč
Pracoviště č. 4	ne			ano-CD jako u pracoviště č. 3

				případně upuštění od CD
--	--	--	--	----------------------------

Zdroj: vlastní

Tab. 6 Návrh benefitů vázaných na program dlouhodobého zaměstnávání

Pracoviště č.	Dodatkové volno/počet hodin*	Den zdraví-volno	ZPŠ-zvýhodnění pojištěnců zapojených do programu	Dodatkové vitamínové preparáty Grepofit /Juvík	Příspěvek na preventivní programy – odvykání kouření, boj s nadváhou	Navýšení bodů v cafeteria systému **	Drobný dárek
1.	-	1 den	ano	ano	ano	-	krokoměr
2.	-	1 den	ano	ano	ano	-	krokoměr
3.	37,50	1 den	ano	ano	ano	ano	krokoměr
4.	37,50	1 den	ano	ano	ano	ano	krokoměr

* poskytnutí volna je účelově vázáno, volno lze čerpat jen po hodinách a v souladu s doporučením lékaře, hodiny nelze bez doporučení lékaře slučovat

** v propojení na sportovní a rehabilitační aktivity, např. permanentky na masáže, plavání

Zdroj: vlastní

Rehabilitační aktivity se dají lépe organizovat zaměstnavatelem. Pokud by byly tyto aktivity zařazeny u vytipovaných pracovišť do fondu pracovní doby, měl by zaměstnanec přímo povinnost se jich účastnit, což by ještě zvýšilo účinnost celého procesu.

4.1.2 Modely pracovní doby v návaznosti na účast v rehabilitačních opatřeních

Navrhuji zvážit možnosti úpravy pracovní doby – např. zkrácené úvazky a najít řešení pro kompenzaci účasti na rehabilitačních opatřeních v rámci pracovní doby např. vytvořením fondu pracovní doby na rehabilitaci.

4.2 Péče o zdraví zaměstnanců

V rámci přiblížení k tématu byla provedena dotazníkovou akcí (viz příloha 2) v útvaru výroby převodovky, a to prostřednictvím coachingu provedeného externí firmou, kde zaměstnanci byli uvědoměni o nutnosti péče o své zdraví. Z celkového počtu 550 rozdaných dotazníků, jich bylo vráceno řádně vyplněných 508. Vyhodnocení dotazníku (viz příloha 3). Preventivní lékařská opatření dle matice (viz příloha 4) a nabídky útvaru pracovního lékařství se aplikují formou povinných a nepovinných preventivních opatření, individuálními zdravotními plány a kontrolou dodržování těchto opatření. Nabídka léčebných a rehabilitačních programů bude zaměstnancům útvaru výroby převodovky dostupná díky vybudování nového diagnosticko-preventivního a rehabilitačního pracoviště v útvaru výroby převodovky v blízkosti jejich pracoviště (viz příloha 5). Navrhované sankce při nedodržení preventivních a léčebných aktivit budou: kompletní ztráta benefitů spojených s programem, popř. přecházení zaměstnance na jiné pracoviště v rámci celé firmy (odpovídající vývoji zdravotního stavu).

4.3 Vzdělávání zaměstnanců

V rámci analýzy programu 50+ dlouhodobé zaměstnávání v útvaru výroby převodovky navrhuji vytvoření tzv. tréninkového pracoviště, které bude využíváno pro adaptaci a stabilizaci vytypovaných pracovníků ze skupiny 50+ a kde vybraní zaměstnanci na pozicích tutorů budou předávat své pracovní zkušenosti. Dále navrhuji využít zkušeností zaměstnanců 50+ při organizaci vzdělávacích aktivit (viz tab. 7):

Tab. 7 Vybrané cílové skupiny, navrhovaná opatření a očekávaný cíl

Cílové skupiny	Opatření	Cíl
Management	Interní poradenství Mentoring	<ul style="list-style-type: none">▪ motivace▪ zachování znalostního potenciálu▪ transfer teorie do praxe▪ přenos know-how▪ transfer zkušeností▪ nová „talentbanka“▪ zrychlení adaptace▪ posílení výkonnosti a potenciálu
Mistr/supervizor	Mistr mistrům	

Klíčoví zaměstnanci	Vitalizační program	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rychlejší věková integrace ▪ více flexibility ▪ více proaktivního přístupu ▪ úspory za ztráty
Výrobní dělníci v programu	Expertní poradenství Expertní pomoc	

Zdroj: vlastní

Mentoring - cílová skupina management

Obecnou podstatou mentoringu je cílená podpora nově jmenovaných řídicích pracovníků s rozhodovací pravomocí (mentee), mimo rámec standardního vztahu „nadřízený-podřízený“, zkušeným řídicím pracovníkem ze skupiny 50+ zpravidla v pozici vrcholového manažera (mentor). Cílem mentoringu je pak vzájemné zprostředkování a předání znalostí a zkušeností s akcentem rozvoje osobnostního potenciálu mentee, jeho schopností a dovedností.

Očekávaným přínosem mentoringu u vytypovaných pracovníků bude zachovaný a relativně rychlý přenos know-how firmy, snadná orientace ve formálních a neformálních strukturách firmy, využití principu „učící se organizace“ – oboustranné zisky v rozvíjení sociálních kompetencí a příprava nové generační role mentorů, synergie – spolupráce nad rámec útvarů a oblastí, bez ohledu na firemní hierarchii.

Navrhovaný cyklus mentoringu:

- 1. fáze – vytváření párů mentor – mentee
- 2. fáze – úvodní workshop „Den mentoringu“ – formulace cílů, uzavření dohod

Poločas mentoringu – podpora mentor – mentee formou coachingu

- 3. fáze – hodnocení efektivity a předání zkušeností novému cyklu mentoringu

Interní poradenství - cílová skupina management

Navrhovaný princip interního poradenství ve Škoda Auto bude v systémovém zachování, využití a předávání znalostního a zkušenostního potenciálu manažerů nad 50 let. Očekávaným cílem pak postupné předávání manažerské funkce (manažerské kompetence, informace, kontakty) nástupci, podpora nástupce v krizových situacích, nasazení v projektech (poradce, mentor, kouč, tutor).

Očekávaným přínosem interního poradenství bude zachování know-how firmy, transfer zkušeností při řešení konkrétních zadání dle potřeb firmy, motivační nástroj pro udržitelný rozvoj potenciálu manažera 50+ a vzájemné posilování vztahového rámce statutu manažerů při generační obměně z pohledu firemní kultury.

Mistr mistrům - cílová skupina mistr/supervizor

Navrhovanou podstatou bude zprostředkování osobní „výpovědi“ mistrů „seniorů“ vytypovaných útvarem lidských zdrojů z různých částí výrobního cyklu v rámci „Školy mistrů“ na základě svých zkušeností. Zaměřit by se tento program měl především na sociální kompetence v oblasti vedení a řízení podřízených, na porovnání minulosti s přítomností a budoucností (očekávání), na význam, statut a roli mistra s motivačním akcentem.

Očekávaným přínosem programu Mistr mistrům je zrychlení adaptační fáze do pozice „mistr“, transfer zkušeností do praxe a hledání své „cesty“ a změna úhlu pohledu od věkové diference k věkové integraci.

Vitalizační program - cílová skupina klíčoví zaměstnanci

Vitalizační program je zaměřený na zaměstnance středního managementu až do úrovně mistr starší 50 let. Záměrem tohoto programu je posilování výkonnosti a potenciálu při respektování specifík seniorského věku, individuální a skupinové nalézání přístupů k řešení pracovních a životních situací a posilování vnitřní motivace a flexibility v souladu s potřebami firmy.

Očekávaným přínosem Vitalizačního programu ve vytypované skupině zaměstnanců bude jejich udržení v dlouhodobém aktivním pracovním poměru vzhledem k očekávanému demografickému vývoji a získání proaktivního přístupu při řešení konkrétních osobních i firemních situací a potřeb.

Štafeta – externí poradenství - cílová skupina zaměstnanci zařazení do programu dlouhodobého zaměstnávání

Vstupem do tohoto programu by bylo vytvoření celopodnikové databáze „expertů“ členěné dle oblastí (např. projekty, řízení, Rusko) s možným vyhledáváním podle požadované informace. Výstupem pak kontakt na člověka, který již podobnou záležitost řešil nebo měl ve své odpovědnosti s využitím jeho znalostního potenciálu.

Očekávaným přínosem budou úspory za ztráty způsobené hledáním řešení, najmutím externí firmy apod.

Štafeta – externí pomoc - cílová skupina zaměstnanci zařazení do programu dlouhodobého zaměstnávání

Podstatou bude nasmlouvání zaměstnanců (expertů) dohodami o provedení práce a umožnění jejich případného oslovení dle potřeb firmy Škoda Auto. Jednalo by se o vytvoření nové formy talentbanky s výstupem centrální evidence lidí (expertů) a odborností s využití znalostního potenciálu bývalých zaměstnanců a tím zvýšení jejich motivace po ukončení pracovního poměru ve Škoda Auto.

Očekávaným přínosem bude nezvyšování počtu kmenového personálu.

4.4 Realizace návrhu projektu

Navrhovaný pilotní projekt programu 50+ dlouhodobé zaměstnávání v útvaru výroby převodovky by byla možné realizovat v časovém horizontu cca 1 roku. Vzhledem k faktu, že ve firmě Škoda Auto v současné době pracuje cca 4700 zaměstnanců v kategorii 50+, mohl by se následně program 50+ v podobných formách rozšířit i do dalších útvarů firmy.

Tab. 8 Mapa odhadu finančních investic nutných k realizaci programu 50+ dlouhodobé zaměstnávání v útvaru výroby převodovky a provozních nákladů za období 1 roku

Jednorázové náklady	Investiční náklady na úpravu prostorů	stavební práce, vzduchotechnika, elektro, otopná tělesa	předběžná kalkulace na základě pokladů z útvaru výstavby 1 700 tis Kč
	Zdravotní centrum	vybavení tělocvičny rehabilitační prevence	380 tis Kč
Celkem			2 080 000 Kč
Provozní náklady (1 rok)	Režie zdravotního centra VAP		150 tis Kč/rok
	Personální náklady na zdravotní centrum	2x fyzioterapeut, 1 psycholog, masér bez nákladů	1 400 tis. Kč/rok

	Benefity	dotace na Juvík+Grepofit, body v Cafeterii	420 tis Kč
	Vzdělávání	vitalizační program, mentoring	500 tis Kč
Celkem			2 470 tis Kč

Zdroj: vlastní

Celý projekt je sice investičně náročný a předpokládá i pravidelné roční náklady, ale je také jednou z možností řešení problematiky zaměstnávání starších zaměstnanců. Pokud se podaří smysluplně zaměstnat pracovníky s omezeným výkonem ve firmě, šetříme náklady na případné odstupné při výpovědi, náklady na nábor a zaškolení nových zaměstnanců a v neposlední řadě neztrácíme jejich zkušenosti a know-how.

4.5 Zhodnocení

Na pracovištích útvaru výroby převodovky jsou jednotlivé operace v odborných profesích rozděleny podle fyzické náročnosti do čtyř kategorií. Zaměstnanci jsou poté rozmisťováni na jednotlivá pracovní místa nejen podle požadované kvalifikace, která je samozřejmě prvořadá, ale také podle svých fyzických předpokladů, které se ale s přibývajícím věkem můžou zhoršovat. Při obsazování jednotlivých pracovišť je nutné postupovat přesně podle tohoto klíče. Výsledkem je pak kvalifikovaný zaměstnanec na pracovním místě, jehož náročnost plně zvládne. Zaměstnanci jasně vidí svoji perspektivu do budoucnosti a nejsou zbytečně stresováni situací – co se stane, když ze zdravotních důvodů poklesne můj pracovní výkon. Navrhovaný systém je ještě vhodně doplněn rehabilitačními aktivitami, popř. rekondičními pobyty.

Program 50+ v útvaru výroby převodovky vychází z jednoduché filozofie spokojeného, kvalifikovaného a motivovaného zaměstnance. Nezanedbatelný je i výrazný sociální podtext, který je v projektu obsažen. Při hodnocení výsledků vzdělávání je vhodnější používat nepeněžní ukazatele, protože část výsledků vzdělávání jako jsou např. flexibilita, týmová práce, postoje k firmě nebo pracovní morálka je možné pouze odhadnout a není možné je přesně finančně kvantifikovat. Výsledky vzdělávacích aktivit můžeme hodnotit zejména v oblastech jako je kvalita výkonu zaměstnance tj. počet chyb, stížností nebo výkonnost zaměstnance tj. produktivita zaměstnance nebo angažovanost zaměstnance tj. počet absencí,

rotace zaměstnance. Přínosy vzdělávání pak můžeme zhodnotit v lepším využití potenciálu zaměstnanců, v růstu výkonu zaměstnanců nebo v poklesu fluktuace zaměstnanců.

Závěrem je nutné konstatovat, že takto řízená personální politika na pracovišti vytváří předpoklady ke dlouhodobému zaměstnávání, stabilitě pracovníků a v neposlední řadě k plnému využití jejich kvalifikace. V nemalé míře přispívá k jejich spokojenosti a motivaci k práci. Pokud na pracovištích budou vhodné podmínky k realizaci této organizace práce, lze ji jen doporučit také vzhledem k dalším přínosům pro firmu Škoda Auto jako je např. úspora prostředků při získávání nových pracovníků z externích zdrojů.

5 ZÁVĚR

Diplomová práce se věnuje velice aktuálnímu tématu dnešní doby, kterým je zaměstnávání starších zaměstnanců – tzv. dlouhodobé zaměstnávání. Tato diplomová práce má za cíl nejprve teoreticky popsat základní poznatky o vzdělávání a motivaci zaměstnanců, zmínit se o některých moderních trendech v oblasti podnikového vzdělávání a o současných pohledech na vzdělávání a motivaci starších zaměstnanců a následně představit již probíhající projekt 50+ dlouhodobé zaměstnávání ve společnosti Škoda Auto a provést jeho analýzu. Společnost Škoda Auto se problematikou zaměstnávání starších zaměstnanců zabývá již delší dobu a je si vědoma důležitosti tohoto tématu. Pro firmu je výhodné mít k dispozici různorodý kolektiv, který je v mnoha ohledech výkonnější než ten homogenní. Starší zaměstnanci mají přirozenou autoritu a jsou schopni korigovat mladší kolegy, čímž vytvářejí motivující prostředí. Devizou, kterou starší zaměstnanci přinášejí, je také loajalita a ochota pracovat pro firmu v dlouhodobém horizontu. V současné době jsou již zavedeny některé projekty zaměstnávání starších zaměstnanců a do budoucna se uvažuje o podobě dalších projektů, které budou koncipovány vždy tak, aby bylo dosaženo jejich maximální efektivnosti a vysoké spokojenosti zaměstnanců. Na jednu věc existují vždy dva úhly pohledu. Tak jako má společnost jasný názor na zaměstnávání svých zaměstnanců, tak i zaměstnanci společnosti mají určité představy o svém působení ve firmě. Aby systém mohl opravdu efektivně fungovat, je zapotřebí věnovat pozornost právě i druhému úhlu pohledu, tedy zaměstnancům a jejich potřebám. Pro zjištění názorů a preferencí zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové

šetření. Tohoto šetření se zúčastnili zaměstnanci útvaru výroby agregátu, jehož součástí je útvar výroby převodovky. Po vyhodnocení dotazníkového šetření lze říci, že zaměstnanci si uvědomují potřebu péče o své zdraví. Jejich přístup lze považovat za velmi pozitivní a jejich ochota pracovat na sobě vytváří příznivé podmínky pro nastavení účinného systému zaměstnávání. Z provedené analýzy programu 50+ lze formulovat závěr, že společnost Škoda Auto a.s. postupuje při zavádění programů pro zaměstnávání starších zaměstnanců správným směrem, který je založen na oboustranné komunikaci. Projekty smysluplně naplňují potřeby zaměstnanců a tak vytváří ideální podmínky pro efektivní rozvoj lidských zdrojů.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2006. ISBN 0 7494 4631 5.

BELCOURT, Monica; WRIGHT Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

DONNELLY James. H.; GIBSON James. L.; IVANCEVICH John. M. *Management* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-422-3.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press 2000. ISBN 80-7226-386-2.

HRONÍK, František. *Managing People*. 4. vyd. Brno: B.I.B.S. 2001. ISBN 80-86575-02-2.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-375-8.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 2. vyd. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-017-3.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002.

Škoda Auto Výroční zpráva 2008. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2008

TURNER, F. *Do You Have a Performance Improvement or a Training Department?* [online]. [cit. 2008-10-31] Dostupné z: <<http://www.refresh.com/archives18.html#T>>

KILBOURNE, CH. *Training and Motivating Older Workers*. [online]. [cit. 2008-09-12]. Dostupné z: <http://safetydailyadvisor.blr.com/archive/2008/09/12/training_older_workers_motivating_aging_workforce.aspx>

Třetí kariéra, *Brožura postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce* [online]. [cit. 2008-02-01]. Dostupné z: <http://tretikariera.cz/images/stories/080211_equal3k_info_brozura.pdf>

Třetí kariéra, *Informace o projektu*. [online]. [cit. 2008-02-01]. Dostupné z: <http://www.tretikariera.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=30>

Středisko empirických výzkumů, *Informační brožura z výzkumné části projektu* [online]. [cit. 2008-01-30]. Dostupné z: <http://www.stem.cz/pages/ucast-v-projektech/060815_equal3k_info_brozura.pdf>

Středisko empirických výzkumů, *Výzkum manažerů ve středočeském kraji* [online]. [cit. 2006-07-01]. Dostupné z: <http://www.stem.cz/pages/ucast-v-projektech/Manazeri_06.pdf>

Interní materiály Škoda Auto, vlastní zpracování

Seznam příloh

Příloha 1	Cílová dohoda
Příloha 2	Dotazník
Příloha 3	Vyhodnocení dotazníku
Příloha 4	Navrhovaná matice péče o zdraví v programu 50+ v útvaru výroby převodovky
Příloha 5	Návrh zdravotního centra v hale M2

Příloha 1 - Cílová dohoda

Cílová dohoda - systém hodnocení práce v týmu

Název organizační jednotky: Výroba převodovky

Zkratka organizační jednotky: VAP

Nákladové středisko: _____

Název pracovního týmu: Chráněné operace se sníženou produktivitou

Kód pracovního týmu: _____

Počet pracovníků týmu: _____

Kritéria hodnocení						
Plnění VN	méně než 65%	65% a více	70% a více	75% a více	80% a více	
(plnění výkonových norem v %)				X		
dílčí prémie v Kč na prac.	0	75	180	315	390	30%
Plnění plánu PPA	méně než 98%	98% a více	99% a více	100%	více než 100%	
(plnění výrobního plánu v %)				X		
dílčí prémie v Kč na prac.	0	50	120	210	260	20%
Využití pracoviště	méně než 80%	méně než 95%	95% až 105%	více než 105%	více než 120%	
(přítomné hod. na pracovišti v %)				X		
dílčí prémie v Kč na prac.	0	50	120	210	260	20%
Plnění TPM	více než -3	-3	-2	-1	vše splněno	
(plnění kontrolního plánu SaZ v počtech)					X	
dílčí prémie v Kč na prac.	0	75	180	315	390	30%
Auditový proces	méně než 9	9 a více	12 a více	15	16	
(hodnotící body)			????			
dílčí prémie v Kč na prac.	0	0	0	0	0	
celková prémie v Kč	0	250	600	1050	1300	
Skutečná prémie výkonostního hodnocení týmu je součtem dílčích prémie						

Při dosažení cílových hodnot je celková prémie : 900 Kč (tj. 69% maximální možné CP)

Předpokládané výsledky označené X mají celkovou prémii : 1125 Kč

Průměrný výsledek VAP : 10/06 činí 965 Kč, 11/06 činí 1050 Kč

- 1. Plnění výkonových norem :** Plnění výroby kusů na počet pracovníků daný kreditem od útvaru VI.
Vypočteno z NmH / ks. Platné pro vybrané pracovní operace.
Za menší výkon na daném pracovišti stejná prémie
- 2. Plnění plánu PPA :** Plnění plánu výroby v NS. Pro vybrané pracovní operace bez přepočtu na odpracovanou dobu.
Výsledek splnění plánu za celé NS. Nezhledňujeme zde však případně více potřebných hodin.
- 3. Využití pracoviště :** Poměr počtu odpracovaných hodin oproti plánovaným hodinám.
Platné pro vybrané pracovní operace.
Sledování obsazení - využití operace se sníženou produktivitou. Potřeba stálé produkce
- 4. Plnění TPM :** Plnění počtu předepsaných činností - kontrolní, výměnné, čistící, korekční, preventivní apod. na vybraných pracovištích.
Sledování plnění kontrolního mechanismu pro zvýšení využití zařízení a snížení prostojů.
- 5. Auditový proces :** Hodnocení subjektivně měřených ukazatelů (aktivita, týmové rozhovory, bezp. práce apod.)

vzor VAP



Projekt dlouhodobého zaměstnávání ve VAP Dotazník

Vážení spolupracovníci,

ve Škodě Auto vzniká projekt dlouhodobého zaměstnávání. Cílem projektu je udržet zdraví a zaměstnatelnost člověka po celou dobu jeho produktivního věku až do odchodu do důchodu. To znamená umožnit zaměstnání s přiměřenými nároky nejen mladším lidem, ale i těm, kterým je 40, 50 nebo mají těsně před důchodem.

Na převodovce chceme být mezi prvními, kteří tento projekt přijmou, vyzkouší a zavedou, protože si myslíme, že to je dobrá věc pro lidi. Už jsme začali vytipovávat pracoviště, která by byla vhodná pro zaměstnance ve středním věku a pro lidi ve starším středním věku.

Abychom získali od Vás, od zaměstnanců převodovky potřebné informace pro přípravu a realizaci projektu, obracíme se na Vás s tímto dotazníkem. Je zcela anonymní, potřebujeme jen, abyste označili dva základní identifikační údaje (věková skupina, muž/žena)

Děkujeme Vám předem za vyplnění dotazníku. O výsledku tohoto průzkumu a o přípravě celého projektu Vás budeme postupně informovat.

VAP 1 / Jindřich Zlámal

Identifikace:

Prosím
zakroužkujte:

Jsem:

Muž **Žena**

Patřím do věkové
skupiny:

do 35 let

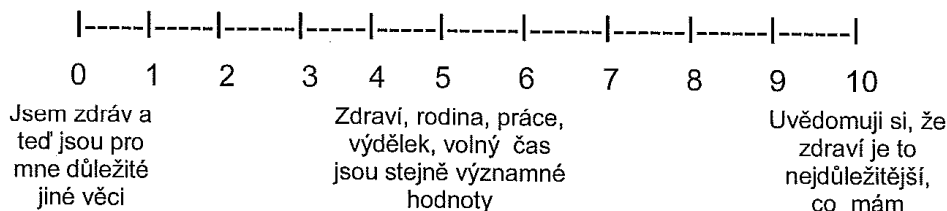
35-50 let

50-63 let

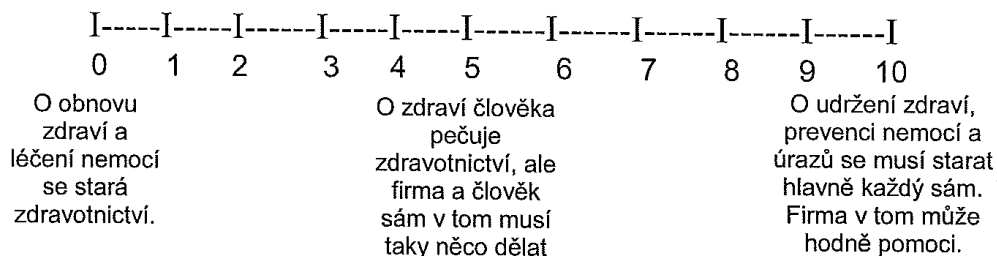
Doporučený postup, jak vyplnit dotazník:

1. Přečtete si úvodní slovo, všechny otázky a texty v rámečcích
2. Zamyslete se nad svým postojem ke zdraví
3. Vezměte tužku, kroužkujte a dopisujte, co uznáte za vhodné

1. Jakou hodnotu má pro Vás Vaše zdraví?



2. Kdo podle Vás má odpovědnost za Vaše zdraví?

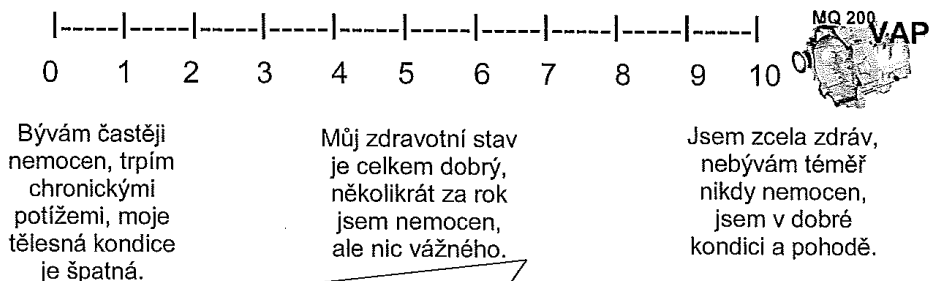


Zakroužkujte na stupnici 0-10, kde jste se svým hodnocením

1



3. Jak hodnotíte současný stav svého zdraví?



Zakroužkujte na stupnici 0-10, kde jste se svým hodnocením

4. Co všechno vnímáte jako rizikový faktor pro svoje zdraví?

1. Fyzická námaha
2. Jednostranné zatížení
3. Mám špatnou životosprávu
4. Kouřím
5. Nucený takt
6. Časté stání
7. Nedostatek pohybu
8. Příliš vysoké pracovní tempo
9. Mám nadváhu
10. Nevyužívám možnost rehabilitace
11. ??? (Podle potřeby doplňte.)

5. Co všechno chcete dělat pro upevnění svého zdraví?

1. Pracovat s plnou pozorností a zabránit tak úrazům
2. Jíst zdravě
3. Nekouřit
4. Mít dostatek pohybu (chůze, jízda na kole, sport)
5. Snížit nadváhu
6. Absolvovat pravidelné preventivní zdravotní prohlídky
7. ??? (doplňte slovně)

6. Víte, jaký máte: tlak - hladinu cukru - hladinu cholesterolu?

Zakroužkujte: **Ano - Částečně ano - Ne**

7. Kolik hodin týdně věnujete aktivnímu pohybu?

Zakroužkujte: **2 4 6 8 8+** (více než 8 hodin)

(Může to být např. jízda na kole, chůze, sport, běh)



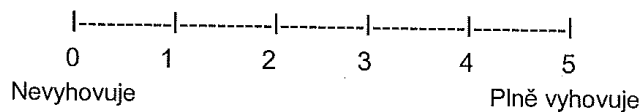
„Co si mám představit pod pojmem zdraví?“

„Zdraví je nepřítomnost choroby, úrazu nebo něčeho jiného, co podstatně omezuje fyzickou a duševní aktivitu člověka, zhoršuje jeho naladění a bere mu jeho chuť k práci.“

8. Co by mohla firma Škoda Auto udělat pro Vaše zdraví?

1. Zlepšit pracovní prostředí (hluk, průvan, teplota, větrání)
2. Větší nabídka rehabilitací
3. Dodatková dovolená
4. Jiný režim přestávek v práci
5. Pravidelná rotace v týmu
6. Větší informovanost o zdravotních programech
7. Zdravotní bonusy (např. volné vstupenky na masáže)
8. ??? (Podle potřeby doplňte slovy.)

9. Jak hodnotíte stav pracovního prostředí z hlediska zdraví?





10. Co ještě chcete dodat k tomuto průzkumu?

Zdraví je Váš majetek.
 Pečujte o ně při nejmenším tak,
 jako pečujete o své auto.

Kdo chce být ve středním a starším věku bez větších zdravotních potíží, musí pro to začít něco dělat už dnes
 Pečovat o prevenci úrazů a onemocnění, udržovat svoji váhu v mezích normálu, přijmout zdravý životní styl.

SIMPLY CLEVER

Projekt dlouhodobého zaměstnávání ve VAP Dotazník

Vážení spolupracovníci,

Škoda Auto se podílí na projektu zastřešovaném Evropskou unií, který řeší problematiku dlouhodobého udržet zdraví a zaměstnatelnost věku až do odchodu do důchodu přiměřenými nároky nejen mladých lidí, ale i těch, kteří již nebo mají těsně před důchodem.

Na převodovce chceme být moudří a případně zavedou do praxe. Z toho by byla vhodná pro zaměstnance v VAP.

Abychom získali od Vás, dle Vašich informací pro přípravu a realizaci dotazníkem. Je zcela anonymní a základní identifikační údaje.

Děkujeme Vám předem za vyplnění výsledku tohoto průzkumu a o přípravě celého projektu budeme postupně informovat.

VAP Jiří Zlámal

**Vyhodnocení dotazníků ve VAP
M2 + M6, muži i ženy**

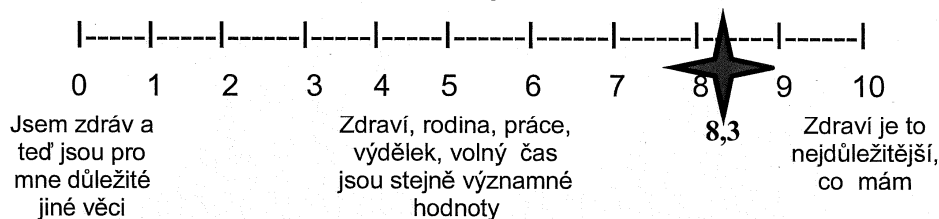
**Počet odevzdaných a vyplněných
dotazníků celkem: 508**

Muž: _____
 Žena: _____
 Patřím do věkové skupiny:
 do 35 let _____
 35-50 let _____
 50-63 let _____

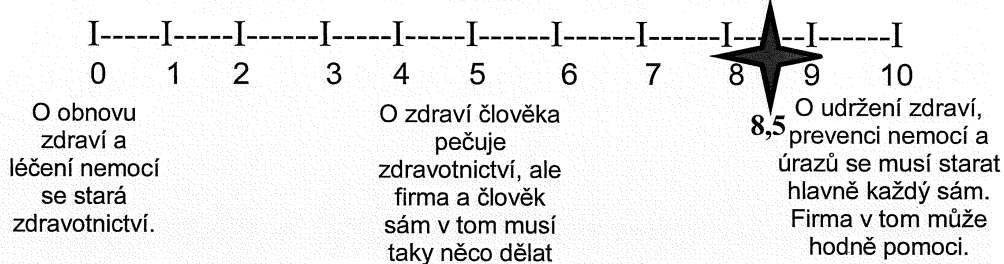
Doporučený postup, jak vyplnit dotazník:

1. Přečtete si úvodní slovo, všechny otázky a texty v rámečcích
2. Zamyslete se nad svým zdravím a postojem ke zdraví
3. Pak vezměte tužku, kroužkujte a dopisujte, co uznáte za vhodné

1. Jakou hodnotu má pro Vás Vaše zdraví?



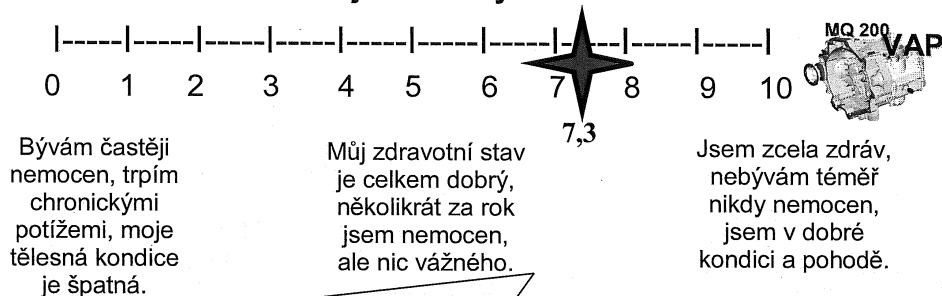
2. Kdo podle Vás má odpovědnost za Vaše zdraví?



Zakroužkujte na stupnici 0-10, kde jste se svým hodnocením



3. Jak hodnotíte svůj současný zdravotní stav?



Zakroužkujte na stupnici 0-10, kde jste se svým hodnocením

4. Co všechno vnímáte jako rizikový faktor pro svoje zdraví?

1. Fyzická námaha **186 x**
2. Jednostranné zatížení **221 x**
3. Mám špatnou životosprávu **84 x**
4. Kouřím **105 x**
5. Nucený takt **89 x**
6. Časté stání **212 x**
7. Nedostatek pohybu **62 x**
8. Příliš vysoké pracovní tempo **145 x**
9. Mám nadváhu **72 x**
10. Nevyužívám možnost rehabilitace **97 x**
11. ??? **Stres 26 x; noční 16 x; židle 1 x; časté stání 1 x; špatný vzduch 1 x; jednostranné zatížení 1 x; psychická únava 1 x; tvrdá podlaha 1 x; bezohlednost lidí, kteří jsou nemocní a chodí do práce 1x**

5. Víte, jaký máte: tlak - hladinu cukru - hladinu cholesterolu?

Zakroužkujte: **Ano 165 x - Částečně ano 165 x - Ne 155 x**

6. Kolik hodin T Ý D N Ě věnujete aktivnímu pohybu?

Zakroužkujte: 2 3 4 6 8 8+
106 x 2 x 108 x 103 x 78 x 105 x

(Může to být např. jízda na kole, chůze, sport, běh)

„Co si mám představit pod pojmem zdraví?“

„Zdraví je nepřítomnost choroby, úrazu nebo něčeho jiného, co podstatně omezuje fyzickou a duševní aktivitu člověka, zhoršuje jeho naladění a bere mu jeho chuť k práci.“

SIMPLY CLEVER



Kdo chce být ve středním a starším věku bez větších zdravotních potíží, musí pro to začít něco dělat už dnes:

Pečovat o prevenci úrazů a onemocnění, udržovat svoji váhu v mezích normálu, přijmout zdravý životní styl.

7. Co by mohla firma Škoda Auto udělat pro Vaše zdraví?

1. Zlepšit pracovní prostředí (hluk, průvan, teplota, větrání) **351 x**
2. Větší nabídka rehabilitací **110 x**
3. Dodatková dovolená **208 x**
4. Jiný režim přestávek v práci **40 x**
5. Pravidelná rotace v týmu **63 x**
6. Větší informovanost o zdravotních programech **104 x**
7. Zdravotní bonusy (např. volné vstupenky na masáže) **265 x**
8. **??? Stres 4x; odbourat psychický teror 2 x; zastání a lidskost ze strany vedení 1 x; výběr bot dle zdravotních potřeb 1 x; regulovat teplo v dílnách 1 x.**

8. Jak hodnotíte stav pracovního prostředí z hlediska zdraví, ergonomie a pracovních podmínek?



9. Co ještě chcete dodat k tomuto průzkumu?

Zdraví je Váš majetek.

Pečujte o ně při nejmenším tak dobře a pravidelně, jako pečujete o své auto.

Príloha 4 – Navrhovaná matice péče o zdravie v programe 50+ v útvaru výroby prevodovky

Typ pracoviště <i>Zařazení na jednotlivá pracoviště na základě definovaných kritérií s důrazem na zdravotní způsobilost</i>	Povinná preventivní opatření	Četnos t	Nepovinná opatření	Prevence		Rehabilitace	
				Zdravotní opatření		Povinná rehabilitační opatření	Nepovinná rehabilitační opatření
				V pracovních týmech	Individuální		
Pracoviště č. 1 Běžné pracoviště, standardní pracovní zátěž	Konzultace v rámci cyklického monitoringu pracovních podmínek s lékařem pracovně lékařské péče a ergonomem	1x ročně	Při potížích konzultace s lékařem pracovně- lékařské péče, příp. psychologem	Ergonomické školení	Individuální preventivně- rehabilitační poradenství na pracovištích či na rehabilitaci v M2	Preventivní program Škola zad (teorie + praktický nácvik pohybových stereotypů) v pracovní době	Nabídka preventivních programů rehabilitace pro daný rok (např. cvičení pro svalovou rovnováhu, Fitness apod.), eventuálně masáže (externí smlouva) v mimopracovní době
Pracoviště č. 2 Pracovní pozice s menší fyzickou zátěží, zachovány produktivita, zvýšené zaměření na ergonomii	Konzultace v rámci cyklického monitoringu pracovních podmínek s lékařem pracovně lékařské péče a ergonomem	1x ročně	Při potížích konzultace s lékařem pracovně- lékařské péče, příp. psychologem	Ergonomické školení	Individuální preventivně- rehabilitační poradenství na pracovištích či na rehabilitaci v M2	Preventivní program Škola zad (teorie + praktický nácvik pohybových stereotypů) v pracovní době	Nabídka preventivních programů rehabilitace pro daný rok (např. cvičení pro svalovou rovnováhu, Fitness apod.), eventuálně masáže (externí smlouva) v mimopracovní době
Pracoviště č. 3 Seniorská směna – pracoviště se sníženou produktivitou	Konzultace v rámci cyklického monitoringu pracovních podmínek s lékařem pracovně lékařské péče, ergonomem a psychologem	1x ročně	Při potížích konzultace s lékařem pracovně- lékařské péče, příp. psychologem	Ergonomické školení	Individuální preventivně- rehabilitační poradenství na pracovištích či na rehabilitaci v M2	1. Preventivní program Škola zad (teorie + praktický nácvik pohybových stereotypů) 2. Rekondiční a relaxační skupinové cvičení	Nabídka preventivních programů rehabilitace pro daný rok (např. cvičení pro svalovou rovnováhu, Fitness apod.), eventuálně masáže (externí smlouva) v pracovní době?
Pracoviště č. 4 Pozice pro osoby zdravotně znevýhodněné	Konzultace v rámci cyklického monitoringu pracovních podmínek s lékařem pracovně lékařské péče, ergonomem a psychologem	1x ročně	Při potížích konzultace s lékařem pracovně- lékařské péče, příp. psychologem	Ergonomické školení	Individuální preventivně- rehabilitační poradenství na pracovištích či na rehabilitaci v M2	1. Preventivní program Škola zad (teorie + praktický nácvik pohybových stereotypů) 2. Rekondiční a relaxační skupinové cvičení	Nabídka preventivních programů rehabilitace pro daný rok (např. cvičení pro svalovou rovnováhu, Fitness apod.), eventuálně masáže (externí smlouva) v pracovní době?

